



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa. Residencia "Los Lirios"

Autor/es

JAVIER TORRES REMÍREZ

Director/es

YOLANDA BLASCO TOMÁS

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2019-20



Estudio de la viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa.

Residencia "Los Lirios", de JAVIER TORRES REMÍREZ

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative

Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Estudio de viabilidad de la creación de un nuevo negocio o empresa

Residencia de ancianos “Los Lirios”

Autor: D. Javier Torres Remírez

Tutora: Prof. D^a. Yolanda Blasco Tomás

CURSO ACADÉMICO 2019-2020

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT	Pag.3
1. INTRODUCCIÓN	Pag.4
1.1. Objetivo	Pag.4
1.2. Metodología	Pag.4
1.3. Estado de la cuestión.....	Pag.5
2. ANÁLISIS DE MERCADO	Pag.6
2.1. Envejecimiento de la Población.....	Pag.6
2.2. Competidores	Pag.9
2.3. Análisis DAFO	Pag.12
3. FORMA JURÍDICA.....	Pag.13
3.1. Elección de la Forma Jurídica.....	Pag.13
3.2. Trámites necesarios para su puesta en marcha	Pag.14
3.2.1.-Trámites legales para la constitución de la S.A	Pag.14
3.2.2.-Trámites con Servicios Sociales.....	Pag.15
3.2.3.-Nombre y Conformación de la Sociedad.....	Pag.16
4. PLAZAS CONCERTADAS.....	Pag.16
5. PLAN DE MARKETING	Pag.18
5.1. -Descripción del servicio ofrecido.....	Pag.18
5.2.- Publico Objetivo	Pag.19
5.3. - Proposición Única de Venta	Pag.20
6. LOCALIZACIÓN	Pag.23
7.PLAN FINANCIERO.....	Pag.26
7.1. Inversión Inicial	Pag.26
7.2. Previsión de Ingresos	Pag.28
7.3. Previsión de Gastos.....	Pag.29
7.4. Subvención.....	Pag.31
7.5. Financiación Externa	Pag.33
8. ESTUDIO DE VIABILIDAD	Pag.34
8.1. Cuenta de Resultados.....	Pag.34
8.1.1.- Escenario Optimista.....	Pag.34
8.1.2.- Escenario Pesimista.....	Pag.42
8.2. Flujos de Caja	Pag.44
8.3. Cálculo VAN y TIR	Pag.45
9. CONCLUSIONES	Pag.48

RESUMEN

El siguiente trabajo Fin de Grado tiene como cometido el llevar a cabo un estudio de viabilidad económica y financiera de un nuevo proyecto de inversión, en concreto se analiza la apertura de una Residencia de Ancianos para 100 residentes que se ubicará en la ciudad de Logroño.

El estudio ha sido desarrollado como si se realizara en un entorno empresarial real, identificando en primer lugar si existe una demanda sin cubrir sobre la que se puede actuar y seguidamente justificando el por qué las Residencias de Ancianos no solo son necesarias en el presente, sino que son un negocio de futuro.

Continuando con el estudio se determina la forma jurídica por la que se va a optar, la localización que se ha elegido para el emplazamiento de la residencia y se hace especial hincapié en un elemento de relevancia en la gestión de la residencia: las plazas concertadas.

Asimismo, se desarrolla un plan de marketing donde se identifica el público objetivo sobre el cual se van a orientar los esfuerzos comerciales y donde se desarrollan las proposiciones únicas de venta que crean valor añadido y otorgan las ventajas competitivas.

Una vez desarrollado lo anterior, se comienza con el cálculo y determinación del importe del desembolso inicial al igual que una previsión de gastos e ingresos.

Para finalizar, se realiza una estimación de Flujos de caja donde se proponen varios escenarios posibles con los que se puede encontrar la Residencia, un escenario optimista frente a otro pesimista.

Una vez elaborado los Flujos de Caja para ambos escenarios, se calcula la rentabilidad absoluta y relativa de ambas opciones y se decide la conveniencia de comenzar o no la inversión.

La veracidad del estudio reside en que todos los datos aportados, a excepción del nivel de ocupación en la residencia en el estudio de viabilidad, son datos totalmente reales, obtenidos de empresas reales.

ABSTRACT

The following work has the task of carrying out a study of economic and financial viability of a new investment project, specifically the opening of a Nursing Home for 100 residents that will be located in the city of Logroño.

The study has been developed as if it were carried out in a real business environment, first identifying if there is an uncovered demand on which one can act and then justifying why the Nursing Homes are necessary at present, but they are a business of the future.

The study determines the legal form by which to choose, the location that has been chosen for of the residence and special emphasis is placed on an element of relevance in the management of the residence: the public's places.

Likewise, a marketing plan is developed where the target audience is identified on

which the commercial efforts will be oriented and where the unique sales proposals that create added value and give competitive advantages are developed.

Once we finished, we begin with the calculation and determination of the amount of the initial disbursement as well as a forecast of expenses and income.

Finally, we made an estimation of Cash Flows where several possible scenarios with which the Nursing Home can be found are proposed, an optimistic scenario compared to another pessimistic one.

Once the Cash Flows have been prepared for both scenarios, the absolute and relative profitability of both options is calculated and the convenience of starting or not the investment is decided.

The veracity of the study is that all the data provided, with the exception of the level of occupancy in the residence in the feasibility study, are totally real data, obtained from real companies.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo

Emprender un negocio nuevo, indistintamente de la naturaleza que éste tenga no es una tarea sencilla, puesto que además de tener que lidiar con los problemas y gestiones internas que requiere cualquier tipo de proyecto para su buen funcionamiento y desarrollo, hay que tener en cuenta que hay que relacionarse con un entorno agresivo, cambiante y que se encuentra en una evolución constante en cuanto a gustos, proliferación de nuevos tipos de negocio, influencia cada vez mayor de las nuevas tecnologías y una oferta cada vez más exigente, formada y con un mayor acceso a información.

Por todo esto, en este trabajo se pretende como objetivo principal estudiar en primer lugar la existencia de una necesidad latente en el mercado que está sin cubrir, y en segundo lugar desarrollar el estudio económico-financiero de la viabilidad del proyecto que implica la apertura de una Residencia de Ancianos para 100 residentes en la ciudad de Logroño.

1.2 Metodología

Partiendo de la premisa de que no se dispone de una forma de actuación única en cuanto al estudio de viabilidad en el emprendimiento de un nuevo negocio, ha de especificarse las distintas actividades y estudios que se han desempeñado en este trabajo en concreto para elaborar dicho estudio de viabilidad.

En primer lugar, lo más importante y relevante es identificar una necesidad en el mercado que esté sin cubrir, una demanda por parte de la sociedad que bien por falta de oferta o porque dicha oferta sea insuficiente, no se está cubriendo toda la demanda del mercado.

Dicha demanda, ha de justificarse a través del proceso de envejecimiento que está sufriendo la población Española y la de Logroño, y de manera conjunta con el estudio de los competidores directos en la zona, para saber si la oferta de plazas es suficiente o no.

Una vez que se determina la existencia de una necesidad latente en el mercado que se encuentra sin cubrir, se determina la forma jurídica más adecuada para el negocio, además de todos los trámites formales necesarios para su constitución y las distintas relaciones que hay que desarrollar con los organismos que tienen que acreditar y otorgar las pertinentes licencias y permisos.

Tras conocer la forma jurídica, relaciones institucionales, permisos y licencias, hay que remarcar la ayuda recibida para el desarrollo de estos trámites por parte de las Oficinas del ADER, donde se facilitó y redujo drásticamente los trámites formales a realizar y donde fueron aprobadas las distintas subvenciones aplicables al negocio para aliviar la carga financiera.

El siguiente paso es determinar la Inversión Inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio, donde se tiene en cuenta y se dispone de datos reales en cuanto a presupuestos de obra, tasación del suelo, todo el equipamiento de la Residencia, gastos de personal, etc. Para poder determinar y conocer la financiación requerida para poder hacer frente a la inversión inicial.

Posteriormente se elabora un estudio de previsión de gastos e ingresos y los Flujos de Caja para determinar la viabilidad económico-financiera del proyecto a través del VAN y el TIR, indicadores ambos de si es viable o no emprender la inversión.

1.3 Estado de la Cuestión

El fenómeno que se hace patente en este informe, y que es conocido por afectar y mucho a nuestra sociedad, es el importante proceso de envejecimiento que está sufriendo la población Española.

En el estudio de la población se trata dicho fenómeno y se analiza cómo va a incidir directamente en el futuro de las Residencias de Ancianos.

Hay que ser conscientes que actualmente no hay un servicio capaz de satisfacer a toda la demanda del mercado, y la situación irá en incremento puesto que la tendencia de la población es a seguir envejeciendo.

De manera que, la apertura de nuevas Residencias de Ancianos es una exigencia social para poder atender de manera adecuada a nuestros mayores cuando ellos no puedan valerse por sí mismos. La iniciativa privada de apertura de nuevas residencias, conjugada con la cooperación de servicios sociales a través de las plazas concertadas une las dos mejores partes de lo privado y lo público.

El desarrollo tecnológico en los cuidados médicos con las más avanzadas técnicas y los más modernos equipamientos además de una prestación de servicios eficientes, de calidad y personalizados que siempre ofrece el sector privado, junto con la asistencia y cobertura por parte de servicios sociales para todos aquellos que no puedan acceder económicamente a las plazas para que todos puedan disfrutar de las mismas prestaciones, servicios y en los mismos centros.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

Es importante antes de tomar cualquier tipo de decisión crítica y organizativa referente al funcionamiento y devenir del proyecto, la elaboración de un detallado análisis del mercado en el que se va a operar.

El objetivo del estudio es conocer y tener una mayor visión acerca del funcionamiento del mismo, es decir, comportamiento y necesidades del público objetivo, existencia de competidores y de qué manera afectan estos al desempeño normal de la actividad.

El análisis de mercado también puede dar luz en la cuestión de si realmente existe una demanda de servicio sin satisfacer sobre la cual se puede incidir para una consecución exitosa del proyecto.

Todo esto facilita la toma de decisiones al proporcionar una visión más detallada de los factores que rodean al proyecto, al mismo tiempo que ahorra esfuerzos comerciales al orientar mejor las distintas estrategias que se adoptan.

2.1 Envejecimiento de la Población

Un factor de obligado estudio en el análisis de mercado es el envejecimiento que está sufriendo la población Española.

A través de los distintos datos, gráficos y evoluciones demográficas se va a demostrar cómo no solo la tendencia que está experimentando los últimos años la población española es la de sufrir un fuerte envejecimiento, sino que las previsiones auguran que esta tendencia va a ser mucho más acentuada en años venideros.

“La pirámide de población de España continúa su proceso de envejecimiento, medido por el aumento de la proporción de personas mayores, las que tienen 65 o más años. Según los datos estadísticos del Padrón Continuo del Instituto Nacional de Estadística (INE) a 1 de enero de 2018 hay 8.908.151 personas mayores, un 19.1% sobre el total de la población (46.722.980) (Datos definitivos publicados el 22-01-2019); siguen aumentando, pues, tanto en número como en proporción (tabla 1). La edad media de la población, que es otra forma de medir este proceso, se sitúa en 43.1 años; en 1970 era de 32.7 años.

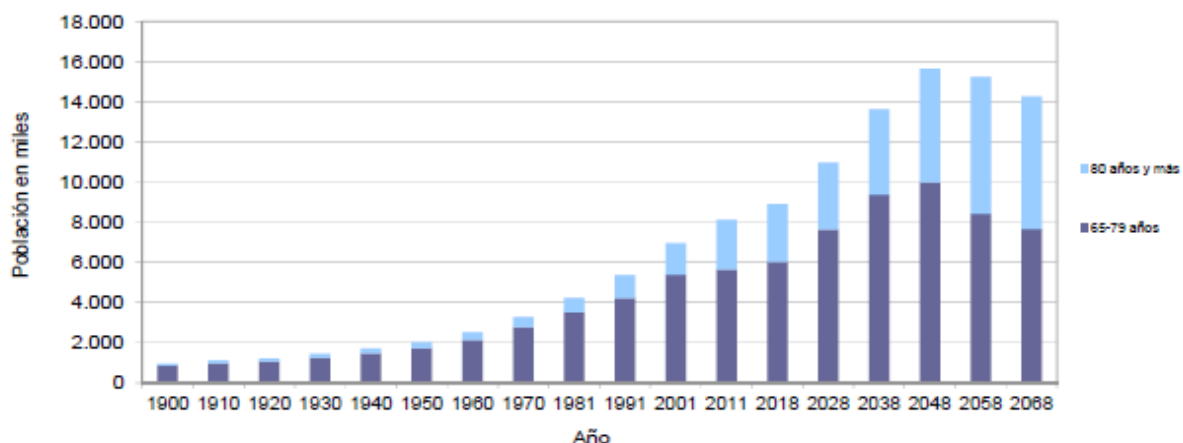
Sigue creciendo en mayor medida la proporción de octogenarios; ya representan el 6.1% de toda la población, y seguirán ganando peso entre la población mayor en un proceso de envejecimiento de los ya viejos. Los centenarios empiezan a hacerse notar, existen 11.229 empadronados.

Según la proyección del INE (2018-2068), en 2068 podría haber más de 14 millones de personas mayores, 29.4% del total de una población que alcanzaría los 48.531.614 habitantes. Durante las décadas de los 30 y 40 se registrarían los mayores incrementos, con la llegada de las voluminosas cohortes nacidas durante el baby boom.

La población total de España experimentó un ligero descenso, tras el máximo registrado en el Padrón de 01-01-2012 (46.8 millones de habitantes), a causa de la salida de parte de los inmigrados de los años previos.

Ese descenso se ha detenido en 2015 y en los años posteriores se observa de nuevo un ligero aumento poblacional. De acuerdo a las citadas proyecciones, en 2068 habrá 1.8 millones de habitantes más que ahora (Padrón a 01-01-2018)” (Abellán Gracia, A, et al.,(2019). Un perfil de las personas mayores en España 2019. Informes envejecimiento en Red, 22, p.5.)

Tabla 1. Evolución de la población de 65 y más años. España, 1900-2068.

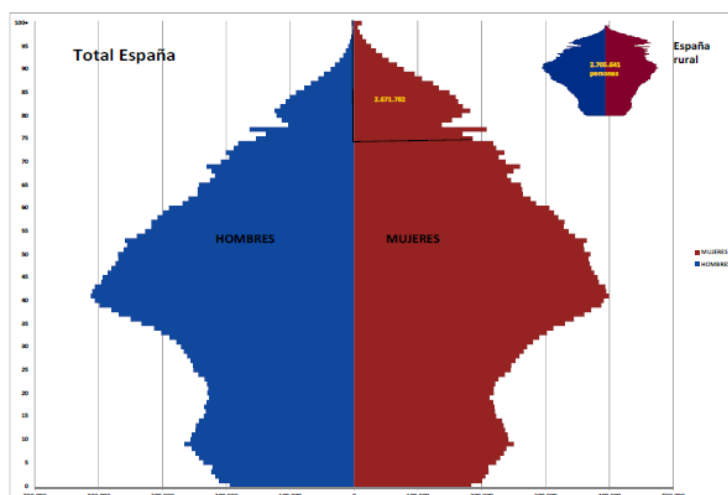


Fuente: Artículo “Un perfil de las personas mayores en España, 2019. Indicadores Estadísticos básicos”; extraído del INE.

“En cuanto a la estructura de la población por sexo y edad. Aún puede observarse en la pirámide de población española (tabla 2) el déficit de nacimientos que motivo la Guerra civil (1936-1939), actualmente visible en torno a los 80 años. Las décadas siguientes registran fuerte crecimiento demográfico.

Entre 1958 y 1977 puede situarse el baby boom español. En esas fechas nacieron casi 14 millones de niños (más de 650.000 cada año), sumando 4.5 millones más que en los 20 años siguientes y 2.5 más que en los 20 años anteriores. Estos grupos centrales de la pirámide recogen ahora también el grueso de la población inmigrante de las últimas décadas.”)” (Abellán Gracia, A, et al.,(2019). Un perfil de las personas mayores en España 2019. Informes envejecimiento en Red, 22, p.6.)

Tabla 2. Pirámides de la población de España y de la España rural (comparación).2018



Fuente: Artículo “Un perfil de las personas mayores en España ,2019. Indicadores Estadísticos Básicos. Datos extraídos del INE.

Es evidente que Logroño, como el

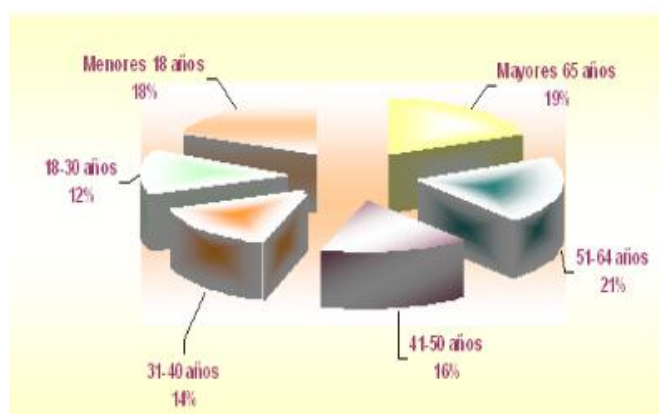
resto del país, se encuentra inmerso en un proceso de envejecimiento colectivo, que afecta a todo el mundo occidental, y cuyas causas están bien establecidas en el progresivo descenso de la natalidad y el incremento de la esperanza de vida.

¹En Logroño la esperanza de vida es de 81,8 años en los varones y 87 años en las mujeres y la media en La Rioja es de 83,9 años.

²La población de la ciudad en 2018 asciende a 151.343 personas, 79.555 mujeres y 71.788 hombres.

Por grupos de edad, el 19% de la población de Logroño es mayor de 65 años (es decir casi **29.000 personas son mayores de los 65 años**), un 21% tiene entre 51 y 64 años, un 16% entre 41 y 50 años, un 16% entre 31 y 40, un 14% entre 18 y 30 años y un 18% son menores de 18 años.

Taba3: Composición por edad de la población de Logroño



Fuente: Censo población Logroño. Ayuntamiento de Logroño

Con los datos anteriores lo que queda evidente es la fuerte tendencia de envejecimiento que sufre la población española, tendencia que es seguida de la misma manera por la población de Logroño; pero no queda evidenciada la necesidad del uso de las residencias por la población.

Para poder justificar la necesidad, viabilidad y oportunidad estratégica presente en este negocio es necesario desagregar y estudiar más a fondo la distribución demográfica de la población de Logroño.

Analizando los datos contenidos en la **tabla 4**, se puede observar una desagregación más específica de la población, lo que permite plantear la siguiente hipótesis.

¹ Datos recuperados del Padrón del Ayuntamiento de Logroño

² Datos recuperados del Padrón del Ayuntamiento de Logroño

Tabla 4: Distribución por edad >75 años Logroño

	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
75-79	4.767	2.009	2.758
80-84	4.677	1.761	2.916
85-89	3.153	1.029	2.124
90-94	1.477	399	1.078
95-99	353	80	273
100 y más	53	12	41
TOTAL	14.480	5.290	9.190

(Fuente: Elaboración Propia, Datos: INE 2016)

La **tabla 4** arroja el dato de que en Logroño aproximadamente unas 15.000 personas están comprendidas en una edad superior a los 75 años.

Si se desarrolla una presunción a la baja y sobre todo creíble de que aproximadamente un tercio de esas personas están en situación de necesitar hacer uso de una residencia por causa de dependencia o cualquier otra contingencia, supone un total de 5000 personas demandantes de una plaza en un Centro Residencial.

Una demanda de servicio que asciende a 5000 personas únicamente en la ciudad de Logroño, y como se estudiará en el apartado de los competidores, las plazas ofertadas en toda La Rioja son de 3210, de las cuales ya están ocupadas 2959, lo que deja una demanda insatisfecha de más de 2000 personas aproximadamente.

He aquí que queda demostrada la existencia de una elevada demanda insatisfecha por una carencia de oferta del servicio, lo que asegura que la necesidad de uso de los Centros Residenciales ya está presente en el mercado y la oportunidad de cubrir ese nicho de mercado.

La necesidad ya está presente en el mercado, simplemente tenemos que cubrirla y satisfacerla, lo que alivia las posteriores acciones comerciales y evita el tener que crear o potenciar el consumo a través de campañas publicitarias que generen la necesidad, pues esta ya está presente.

2.2 Competidores

Dentro del amplio abanico de servicios presentes en el mercado que pueden ser catalogados como competidores o como productos sustitutivos, es importante que se haga una distinción clara y detallada de los que realmente suponen una competencia directa, y cuáles no.

La oferta de servicios a disposición de la sociedad a través de los cuales pueden solventar situaciones de dependencia, enfermedad, asistencia sanitaria, etc. son de muy distinta índole y variedad, tanto en el servicio como en las prestaciones que existen servicios más básicos como acompañamientos, tele asistencia domiciliaria, etc. y otros más elaborados y complejos como los centro de día y los centros residenciales.

El estudio de los competidores se va a centrar en el análisis exclusivo de los Centros Residenciales presentes en La Rioja, excluyendo directamente aquellos servicios más básicos (acompañamientos, tele asistencia domiciliaria, y centros de día).

³Los Centros Residenciales, según la Orden 10/2001 de 1 de agosto (BOR de 14/8/01) son: *“Centros especializados que proporcionan alojamiento permanente o temporal y atención asistencial, integral y continuada a personas mayores que, por alguna circunstancia no pueden permanecer en su hogar. Ofrecen, además, una amplia gama de servicios y actividades [...] Ofrecen sus servicios a personas mayores de 60 años (o menores, en situaciones determinadas) que por sus circunstancias socio-sanitarias no puedan mantener una calidad de vida adecuada en el medio habitual con la intervención de otros recursos y no precisen de cuidados hospitalarios continuados, ni encontrarse en situación terminal”*.

Atendiendo a la definición y el público objetivo marcado por la normativa que regula la actuación de las Residencias. (Orden 10/2001 de 1 de agosto (BOR DE 14/8/01) En la Rioja existen actualmente 31 Centros Residenciales, de los cuáles 10 de ellos se encuentran situados en Logroño.

De los 31 Centros no todos suponen una Competencia directa, únicamente serán considerados como nuestros competidores aquellos que se sitúen en Logroño y en las ciudades cercanas (Lardero, Albelda, Ventas Blancas, Nájera y Cenicero) dejando a un total de 16 Centros Residenciales como competencia directa.

Según la distribución de las plazas en las distintas Residencias de Logroño y las ciudades cercanas (**tabla 5**) teniendo en cuenta tanto las plazas privadas como las públicas, observamos que el número total de plazas existentes es de 2143, de las cuales están ocupadas 1960.

Esto supone que la ocupación de los competidores directos está por encima del 90% (exactamente es el 91.46% de ocupación). Lo que evidencian estos datos, es que dichos Centros Residenciales no pueden hacer frente a la ingente cantidad de demanda de plazas en Centros Residenciales por parte del mercado.

³ Orden 10/2001 de 1 de agosto (BOR DE 14/8/01), por la que se establece el sistema de ingreso en las Residencias de Personas Mayores propias y concertadas con la Comunidad Autónoma de La Rioja

Tabla 5. Distribución de plazas en las residencias de Logroño y ciudades cercanas

RESIDENCIA	PLAZAS AUTORIZADAS	PÚBLICAS	PRIVADAS	PLAZAS OCUPADAS
Alzheimer "El Sol" (LOGROÑO)	96	90	6	92
Residencia "San Agustín" (LOGROÑO)	258	126	132	194
ORPEA (LOGROÑO)	232	106	126	212
Caser Residencial Montesoría (LOGROÑO)	119	115	4	112
Monterincón (LOGROÑO)	62	-	62	60
Santa Cruz (LOGROÑO)	63	-	63	62
Madre M ^a Josefa (LOGROÑO)	64	-	64	64
Santa Justa (LOGROÑO)	149	14	135	148
Santa Teresa Jornet (LOGROÑO)	148	-	148	142
La Estrella (LOGROÑO)	148	25	123	145
R. Lardero Gobierno La Rioja (Lardero)	200	200	-	149
Residencial La Rioja (Albelda)	220	216	4	209
R. Montes Claros (Albelda)	130	83	47	120
R. Ortiz S.L (Ventas Blancas)	80	50	30	80
Santa María la real (Nájera)	100	100	-	97
Nsta. Señora del Valle (Cenicero)	74	34	40	74
TOTAL	2143	1159	984	1960

Fuente: Diario La Rioja. (23/09/2018)

Si se amplía el radio de estudio considerando de esta manera a todas las Residencias de La Rioja como posibles competidores directos, la conclusión alcanzada no va a cambiar de la obtenida en un primer momento al analizar a los competidores de Logroño y ciudades cercanas.

Con los datos que arroja la **tabla 6**, se observa que el número total de plazas disponibles en La Rioja es de 3210, de las cuales están ocupadas 2959. Por lo tanto, el nivel de ocupación total en la comunidad de La Rioja está por encima del 90% (siendo exactos, el nivel de ocupación es del 92.18%).

Es decir, tras el estudio y análisis de los competidores presentes en el mercado se alcanzan las siguientes conclusiones:

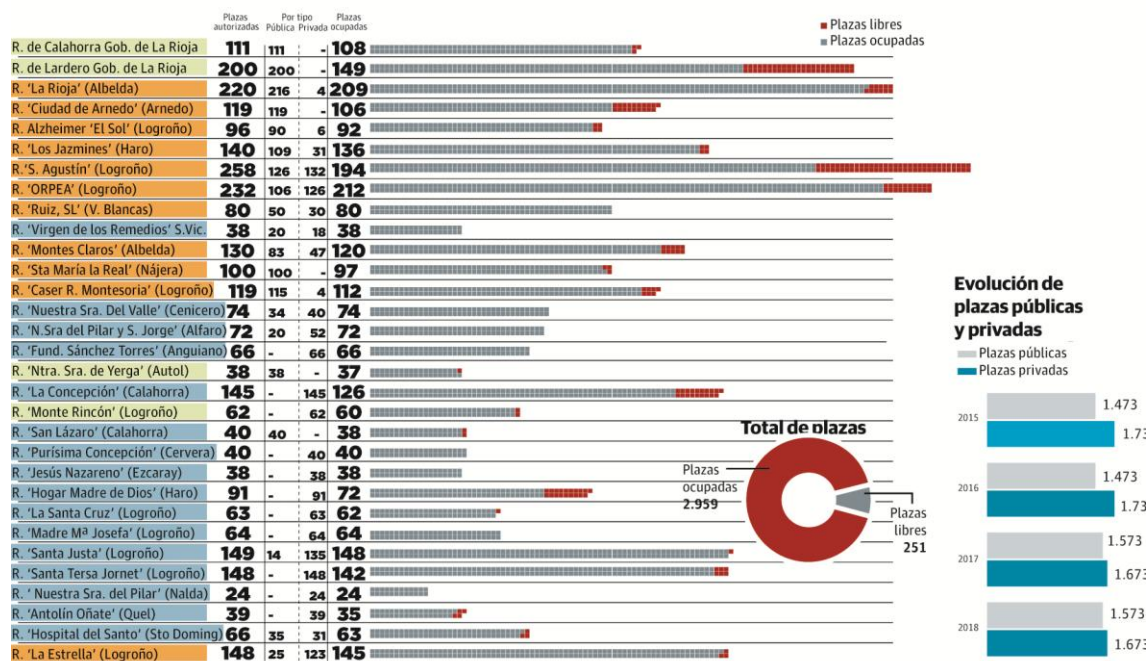
No existe ningún producto sustitutivo debido a la complejidad del servicio, garantías y asistencias técnicas, sanitarias así como cuidados especializados que se ofrecen en los Centros Residenciales.

A pesar de una presencia de 10 competidores directos en Logroño, y un total de 16 teniendo en cuenta aquellos situados en ciudades cercanas, no presentan una amenaza o una influencia negativa ya que la oferta actual de estos centros no puede hacer frente a la gran demanda de este servicio.

Aunque se tuviese en cuenta a todos los Centros Residenciales de La Rioja, seguirían sin ser una amenaza, ya que se sigue sin poder cubrir toda la demanda del mercado con el número actual de plazas ofertadas por los Centros Residenciales.

Tabla 6. Distribución de plazas en las Residencias de La Rioja

Residencias en La Rioja



Fuente: Diario La Rioja (23/09/2018)

2.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO permite estudiar de manera rápida y sencilla las distintas variables que pueden afectar al Centro Residencial, analizando conjuntamente tanto factores internos, así como los factores externos que pueden influenciar en el éxito o fracaso del mismo.

Se analizarán cuatro apartados distintos, los referentes a las características internas (FORTALEZAS y DEBILIDADES) sobre las que hay un fuerte poder de actuación; las FORTALEZAS del Centro Residencial hay que mantenerlas en el tiempo y explotarlas para alcanzar una situación de ventaja frente a la competencia y de esta manera asegurarse unos buenos resultados; mientras que las DEBILIDADES hay que incidir en ellas para corregirlas y evitar que se conviertan en un elemento que afecte negativamente de manera continuada en el tiempo.

Aquellos apartados relacionados con los factores externos al Centro Residencial (OPORTUNIDADES y AMENAZAS), son elementos sobre los que no se tiene un poder de actuación tan fuerte como con los factores internos, ya que tienen que ver con elementos externos y que se relacionan con características del mercado, competencia, marco legal, etc.

Pero a pesar de no tener capacidad de actuación directa sobre ellos (factores externos), si se pueden gestionar o prever posibles efectos que pueden tener sobre el Centro Residencial y actuar en consecuencia, tanto para minorar sus efectos como para incrementarlos.

Tabla 7. Análisis DAFO

ANÁLISIS DAFO	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Inversión inicial 	<ul style="list-style-type: none"> – Servicio muy difícil de contentar a usuarios y familiares – Cambios en la normativa legal – Continúa supeditación a Servicios Sociales.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Profesionalidad trabajadores – Instalaciones modernas y nuevas – Oferta de servicios exclusivos – Equipo de RRHH profesional 	<ul style="list-style-type: none"> – Demanda insatisfecha – Escasez de competidores directos – Tendencia demográfica – Negocio del futuro

Fuente: Elaboración Propia

3 FORMA JURÍDICA

3.1 Elección de la Forma Jurídica

Un aspecto crítico e importante en el desarrollo de cualquier tipo de negocio, es la determinación de la forma jurídica que éste va a tener.

Las posibilidades de elección de la forma jurídica son diversas y muy dispares, aportando cada una de ellas ciertas ventajas en algunos aspectos y desventajas en otros; aunque lo que se debe buscar, principalmente, es aquella forma jurídica que mejor se adecúe a las necesidades y a los objetivos de los socios, sin olvidar que ésta permita la reducción del riesgo de las aportaciones realizadas y el patrimonio personal de los socios.

Tres aspectos que son determinantes a la hora de tomar la decisión sobre la forma jurídica que se va a adoptar, son:

- Riesgo
- Importe Inicial
- Requerimientos legales y formales

La forma jurídica elegida, debe de aportar una seguridad para los socios suficiente para que estos se aventuren al desarrollo de un negocio con la certeza de que en caso de que no se obtengan los resultados esperados, lo único que pueden perder es aquello que aportaron para su constitución.

Por lo tanto, el **riesgo** es un elemento definidor y decisorio a la hora de reducir el abanico de opciones para la elección de la forma jurídica.

Lo que se pretende es que el riesgo de los socios se limite a las aportaciones realizadas para la constitución y puesta en marcha del negocio, y nunca tengan que responder con su patrimonio personal.

De manera que nos tenemos que centrar en sociedades mercantiles, en concreto se van a barajar dos opciones: la Sociedad Anónima y la Sociedad Limitada.

Ambas se asemejan bastante a los requerimientos deseados en cuanto al riesgo que se quiere aceptar (teniendo ambas una responsabilidad limitada para los socios).

Las dos formas jurídicas son muy similares en cuanto a los requerimientos legales y características, y lo más importante, ambas cumplen en lo referido a tener una responsabilidad limitada por parte de los socios y que la cantidad a aportar como capital mínimo es asumible, ya que como se desarrollará más adelante en este informe, la cantidad aportada por los socios para la constitución de la sociedad va a sobrepasar con creces cualquiera de los dos capitales mínimos exigidos, tanto para la S.A como para la S.L.

Por lo que la alternativa elegida va a ser la creación de una Sociedad Limitada (S.L.), decantándose por esta opción debido a que es la más adecuada cuando se pretende asumir el desarrollo de un proyecto emprendedor y de nueva creación.

3.2 Trámites necesarios para su puesta en marcha

Una vez que se ha determinado la forma jurídica que se quiere adoptar, se deben diferenciar dos vías de actuación paralelas que van a ser necesarias para poder llevar a cabo la puesta en marcha del negocio.

Por un lado, están los trámites legales para la constitución formal de la Sociedad Limitada, y por el otro están las actuaciones y relaciones que se tienen que ejecutar con servicios sociales para que éstos otorguen la licencia para la apertura de una residencia de ancianos.

3.2.1 TRÁMITES LEGALES PARA LA CONSITUCIÓN DE LA S.A

El proceso necesario para la constitución de una Sociedad Limitada no es excesivamente complicado, únicamente es necesario cumplir una serie de requisitos formales con Hacienda y con el Registro Mercantil, y una vez superados ya se estará en posesión de una Sociedad Limitada con plenos poderes para poder actuar y desarrollar el negocio.

Los distintos pasos a seguir para la constitución de la sociedad son los siguientes:

- Registrar el nombre de la sociedad
- Abrir una cuenta bancaria de la sociedad
- Redactar los estatutos sociales
- Escritura pública de la constitución de la sociedad
- Obtención del N.I.F de la sociedad
- Alta en el impuesto de Actividades Económicas
- Declaración del IVA
- Inscripción en el Registro Mercantil provincial
- Adquisición del N.I.F definitivo

Las oficinas del ADER (Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja), tramitan de manera gratuita y en un plazo de tiempo muy corto todos y cada uno de las gestiones necesarias para la constitución de la sociedad. Únicamente hay que facilitarles el informe de registro del nombre de la sociedad expedido por el Registro Mercantil,

y el IBAN de la sociedad, además de sufragar por parte de la empresa los gastos de notaría. De manera que se opta por esta opción mucho más cómoda, rápida y fácil.

3.2.2 TRÁMITES A REALIZAR CON SERVICIOS SOCIALES

Paralelamente a los trámites legales y formales que hay que llevar a cabo con la administración y el registro mercantil, se deben tramitar una serie de requisitos con los servicios sociales de la comunidad.

⁴La norma de aplicación en los trámites a realizar con Servicios Sociales es El **Decreto 6/2000, de 4 de febrero**, por el que se regula el Registro de Entidades, Centros y Servicios de Servicios Sociales será de aplicación a las Entidades, Servicios y Centros de Servicios Sociales que se encuentren ubicados o que actúen en el territorio de la Comunidad Autónoma de La Rioja, independientemente del lugar donde tengan su sede social o domicilio legal.

No obstante, aparte de todos estos requisitos a ejecutar con servicios sociales para la apertura de la residencia de ancianos, es necesario e imprescindible tener en cuenta a la hora de ejecutar el proyecto los siguientes epígrafes y exigencias de las distintas organizaciones y organismos⁵:

1. En caso de que se cuente con servicio de comedor y cocina, se deberá dirigirse al Servicio de inspección y consumo de la Conserjería de Salud para informarse de los requisitos sanitarios que se debe cumplir en el proyecto para prestar dicho servicio, y obtener las autorizaciones sanitarias oportunas. (Vara de Rey, 8, Logroño, CONSERJERÍA DE SAUD).

2. Si se cuenta con servicios sanitarios (consulta médica, podología, fisioterapia, etc.) habrá que dirigirse al Servicio de Ordenación y Seguridad de la Consejería de Salud para informarse de los requisitos sanitarios que debe cumplir el proyecto para prestar estos servicios y poder obtener las autorizaciones sanitarias pertinentes. (C.A.R.P.A. C/ Obispo Lepe, 6, Logroño).

3. Depósito de Medicamentos: En relación con este espacio, habrá que ponerse en contacto con el Servicio de Ordenación Farmacéutica y Medicamentos de la Conserjería de Salud (C.A.R.P.A. C/ Obispo Lepe, 6, Logroño).

4. Plan de Autoprotección: Redactado de acuerdo con el Real Decreto 393/2007, de 23 de Marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de Centros, Establecimientos y Dependencias dedicadas a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia.

⁴ Norma de aplicación por parte de Servicios Sociales donde reflejan los requisitos formales que deben cumplir todas aquellas empresas que quieran inscribirse en el Registro de Entidades, Centros y Servicios de Servicios Sociales.

⁵ Documento que facilita Servicios Sociales a aquellas residencias previas a su apertura para que aprueben las pertinentes inspecciones

3.2.3 NOMBRE Y CONFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD

Una vez expuestos los distintos procedimientos legales a desarrollar tanto con la Administración, Registro Mercantil, Servicios Sociales, etc. se hace efectiva la conformación de la Sociedad Anónima.

Se hace conocer el nombre de la sociedad, a los distintos socios que van a constituir y que aportaciones van a realizar cada uno.

El nombre de la sociedad y de la Residencia de ancianos va a ser: Residencia “*Los Lirios*”

La sociedad “Los Lirios” va a estar constituida por tres socios distintos:

- **José Remírez Remírez**
- **Lorenzo Gaviria Landa**
- **León Martínez de la Cueva**

Cada uno de los cuales va a aportar un millón de euros para la constitución de la sociedad, conformándose con un capital social de 3.000.000 de euros, y tras la elaboración más adelante en este informe del cálculo de inversión inicial necesaria para el comienzo y puesta en marcha de la sociedad se determinará la financiación que será necesaria solicitar.

4 PLAZAS CONCERTADAS

Un elemento muy importante que requiere de un minucioso estudio y desarrollo, puesto que afecta de manera directa a la gestión de la Residencia, es el funcionamiento de las **PLAZAS CONCERTADAS**.

Antes de comenzar con el análisis de las plazas concertadas, una breve mención acerca del sistema de valoración de los residentes por parte de Servicios Sociales.

Para poder acceder a determinadas ayudas o subvenciones, y lo que es más importante, poder acceder a una plaza concertada, es necesario estar “valorado” por parte de Servicios Sociales con un determinado “GRADO DE DEPENDENCIA”, esto no es más que una valoración que realiza servicios sociales de la persona mayor en función de sus capacidades físicas y cognitivas.

Una vez que se realiza dicha valoración, se pueden clasificar a la persona dentro de una escala de dependencia:

1. Grado I : Dependencia Moderada
2. Grado II: Dependencia Severa
3. Grado III: Gran Dependencia

Es importante remarcar que no es necesario estar en una residencia para que se realice dicha valoración, una persona puede estar viviendo en su domicilio y ser valorado por servicios sociales.

Si está viviendo en su domicilio y es valorado con cierto tipo de dependencia, (únicamente podrán recibir ayuda si está valorado con un Grado II o Grado III de dependencia) podrá acceder a distintas ayudas como: Asistencia a domicilio, Medallón de socorro, etc.

Se diferencian dos ayudas distintas que ofrecen los servicios sociales y que afectan a la estancia del residente en los Centros Residenciales:

- Prestación Vinculada al Servicio
- Plaza Concertada

Para poder acceder a ambas ayudas el residente debe estar valorado con un Grado de dependencia II/ III.

La **Prestación Vinculada al Servicio** es una ayuda que recibe el residente cuando está pagando una plaza privada en un Centro Residencial. Dicha ayuda consta con una dotación entre 300-600 €, en función de su situación personal y económica.

La ayuda la recibe directamente el residente por parte de servicios sociales, de manera que este tipo de ayuda no supone ningún tratamiento especial por parte de la Residencia.

Por otro lado, las **Plazas Concertadas** tienen un tratamiento algo más complejo, siendo su gestión la siguiente:

Servicios sociales saca a subasta las plazas concertadas, sobre las cuales va a marcar su precio por día/plaza, siendo el actual según convenio de 63.46€ día/plaza.

Las residencias de titularidad privada solicitan a servicios sociales el número de plazas concertadas que quieren disponer y es servicios sociales quien finalmente dirime y determina el número de plazas concertadas con las que va contar la residencia.

A partir de ahora, esas plazas de carácter concertado de las que dispone la residencia están reservadas para servicios sociales, de manera que van a tener un tratamiento y gestión distinta que el resto de plazas privadas de la residencia.

La gestión y el tratamiento de las plazas privadas es el siguiente: mensualmente se factura el importe íntegro al residente, quien abona la cantidad a la residencia, y esta contablemente no tiene que hacer más tratamiento que el de un ingreso por prestación de servicio.

Sin embargo, las plazas concertadas tienen un tratamiento muy distinto: *(los siguientes datos y cifras han sido sacados de un caso real de un residente en una residencia privada con un Grado de Dependencia II al que le concedieron una Plaza Concertada).*

Un residente está ingresado en una residencia con plaza privada pagando una cantidad mensual de 2.200€, como ha sido valorado por servicios sociales y está reconocido con un Grado de Dependencia II tiene acceso a una plaza concertada, tras solicitarla y transcurrir un plazo de dos años se la conceden.

El precio de la plaza concertada es determinado por servicios sociales: 63.46€/día; lo que hace un total de 1903.8€ al mes (63.46 x 30 días o 31 días dependiendo del mes) dicha cantidad va a ser ingresada a la residencia. Pero este importe no va a ser pagado en su totalidad por el residente, sino que el pago va a ser soportado una parte por el residente, y otra parte por servicios sociales.

El residente paga un total de 811.53€ al mes por la plaza, y la diferencia hasta alcanzar los 1903.8 € (1092.27€) lo paga servicios sociales.

De manera que el tratamiento contable que tiene que tener la residencia es diferente para estas plazas concertadas, debiendo preparar una relación de las plazas concertadas con el importe a abonar por parte de los residentes, debiéndose enviar dicha relación a

servicios sociales para que abonen a la residencia la diferencia (para cada residente será distinto) hasta alcanzar el importe total de la plaza concertada. Haciéndose dos facturaciones distintas, una al residente por los 811.53€ y otra a Servicios Sociales por la diferencia.

La plaza concertada, por lo general, va a tener un importe inferior al de la plaza privada. Esto hace plantearse si es rentable para la Residencia solicitar y disponer de plazas concertadas, la respuesta es que indudablemente **SI**.

Es un error el aplicar una visión cortoplacista buscando un beneficio inmediato, en vez de optar por una visión más global y apreciar la importancia e influencia que tiene el generar una experiencia positiva a través de estas plazas concertadas.

Evidentemente que a través de las plazas concertadas la residencia no va a obtener un ingreso tan elevado, pero los beneficios que le van a aportar son mayores que los aproximadamente 300 euros que deja de ganar en cada plaza concertada.

Para empezar, todas las plazas que se tengan de carácter concertado van a tener que ser abonadas todos los meses por servicios sociales, estén ocupadas o no, lo que nos garantiza una ocupación y generación de ingresos mensuales fijos.

Esto es importante, porque si no se tiene la ocupación de la residencia al máximo garantiza un nivel mínimo de ingresos, o incluso si la tendencia del mercado cambia y se genere una época de crisis muy grande que impida a la gente ingresar en la residencia., estas plazas concertadas siempre serán abonadas.

Por otro lado, es importante disponer de plazas concertadas en la residencia como elemento para la captación de clientes, puesto que muchos residentes ingresan en plaza privada con vistas a poder acceder a una plaza concertada cuando se la conceda Servicios Sociales en el mismo centro, pero mientras se lleva a cabo el proceso de concesión por parte de servicios sociales, están ingresados en una plaza privada.

De no disponer de plazas concertadas, muchos residentes no ingresarían al no poder optar por la opción de pasar a tener plaza concertada en la Residencia.

5 PLAN DE MARKETING

Para desarrollar el plan de marketing, se debe profundizar y estudiar de manera detallada y minuciosa tres aspectos muy importantes que van influir directamente al correcto desarrollo de la actividad empresarial, dichos elementos son:

- Saber describir de manera concisa y eficaz el servicio que se ofrece
- Conocer el público objetivo al que se tiene que dirigir la acción comercial
- Establecer la proposición única de venta a través de la cual se diferencia la empresa frente a la competencia.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO

El servicio que se busca ofrecer con la apertura de la Residencia es la de solucionar una necesidad que está presente en el mercado y que como se ha explicado anteriormente en este informe, dicha necesidad está sin cubrir por falta de oferta que pueda hacer frente a esa ingente cantidad de demanda.

El servicio está orientado a ofrecer unos cuidados, atenciones y asistencia a personas mayores que debido a distintas contingencias (enfermedad, deterioro cognitivo, físico o

el ocasionado por la edad) los familiares no pueden ofrecerles a sus mayores por falta de medios o de conocimientos.

El servicio es desempeñado por los mejores profesionales que cuentan a su disposición con las más modernas instalaciones y de nueva construcción para conseguir que el trato, cuidado y desarrollo de la estancia de los residentes sea el más adecuado.

Lo que se busca es aportar soluciones y garantizar tranquilidad a los familiares al mismo tiempo que se consigue una asistencia de 24 horas, cuidados profesionales y una estancia feliz para el residente, puesto que a partir de ahora la residencia va a ser su hogar, y así se le va a hacer sentir.

5.2 PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo o TARGET es aquel grupo de individuos al cual se debe orientar los esfuerzos comerciales, ya que va a ser quien va a tomar la decisión de consumo del producto o servicio.

En el servicio de residencias se da una casuística peculiar, puesto que dentro de la composición del público objetivo existen distintos niveles de importancia en cuanto a la toma de decisión para el ingreso en el centro.

Se diferenciarán tres niveles o grupos de personas que conforman el público objetivo:

- Familiares
- Trabajadores sociales de los centros de salud y del hospital
- Los propios residentes

Debiéndose tener en cuenta por orden de importancia a estos tres grupos de personas a la hora de realizar el esfuerzo comercial.

El grupo más importante dentro del público objetivo son los familiares de los mayores, ya que son los primeros que se percatan de la necesidad de asistencia, además, realizan búsquedas de información y alternativas más exhaustivas y profundas de las que podría hacer un futuro residente (visitas a distintas residencias, información en internet, etc.).

El segundo grupo que conforma el público objetivo son los trabajadores sociales de los distintos centros de salud y los que trabajan en el hospital.

Se incluyen puesto que son estos profesionales a los que se acude en búsqueda de información sobre el proceso de ingreso en residencias de ancianos, acceso a ayudas para la dependencia, etc.

Por lo tanto, los trabajadores sociales (tanto los de los centros de salud como los del hospital) son importantes prescriptores del servicio y una importante fuente de comunicación de la residencia al principal grupo que conforma el público objetivo: los familiares.

El último de los grupos que conforma el TARGET son los propios mayores que pueden llegar a ser los residentes de la Residencia. Se consideran el grupo menos decisor de los que conforman el público objetivo porque muchas veces no tienen las facultades para tomar dicha decisión, o porque son reacios a abandonar su hogar para ingresar en una residencia de ancianos.

No obstante, siempre hay casos en los que son los propios mayores los que toman la decisión de ingresar en la residencia al encontrarse solos o necesitar cierto tipo de asistencia, aunque esta sea mínima.

5.3 PROPOSICIÓN ÚNICA DE VENTA

La proposición única de venta hace referencia a aquellos elementos tangibles o intangibles que aportan valor añadido a la empresa otorgándole una ventaja competitiva frente a la competencia.

Al ser una Residencia de nueva construcción, se da por hecho que los propios elementos de la infraestructura (edificio, habitaciones, mobiliario, equipos médicos avanzados, etc.) van a suponer un valor añadido al contar con las más modernas instalaciones y estar éstas a estrenar.

No obstante, concretando un poco más, algunos de los elementos que van a suponer un valor añadido para la residencia son:

- Página web
- App para entrar en contacto con los familiares
- Servicio de “médico digital” con las tabletas en todas las habitaciones
- WIFI gratis
- Servicio de auxiliares por encima de la media (paseos, acompañamientos, etc.)

Entrando en profundidad en cada uno de los distintos puntos que conforman la proposición única de venta, se puede describir e identificar de qué manera va a aportar a la residencia una ventaja competitiva y de manera simultánea va a generar valor añadido para poder alcanzar una situación favorable frente a los principales competidores:

Página Web: Las posibilidades comerciales, informativas y de captación que ofrece el contar con una página web altamente desarrollada son muy grandes.

Se va a tener un importante cuidado en la elaboración y diseño de la página web, para que no sea un elemento más y terminar siendo igual a lo que ofrece la competencia y poder aportar servicios y aspectos diferenciadores.

A través de la página web, toda persona que entre en ella puede acceder a la siguiente información:

- Una visita interactiva por toda la residencia, gracias a la cual desde su domicilio todo el mundo tiene la posibilidad de acceder a una visita por las instalaciones de la residencia, pudiendo ver como si estuviera en el propio edificio las habitaciones, jardines, salas comunes, comedores, salas de fisioterapia, gimnasio, etc.
- Una ficha de personal donde se puede conocer y encontrar una breve descripción de quienes conforman el equipo interdisciplinar de la residencia: Director, Trabajadora Social, Equipo médico (Médicos y Enfermeros), Psicóloga, Terapeuta ocupacional, Fisioterapeuta, etc.
- Una agenda donde se indican las venideras actividades a desarrollar en la residencia, tales como: tardes de cine, excursiones programadas o fechas señaladas (fiestas patronales, Navidad, etc.)

- Cabe la posibilidad de que los familiares de los residentes se creen un perfil, en el cual accedan a información de sus familiares. Dicha información se iría subiendo de manera periódica a ese perfil para facilitar un flujo de información constante y una mayor rapidez en la comunicación entre la residencia y los familiares. Esta información será básicamente la evolución del estado de salud del residente (mediciones de tensión, citas médicas, pesos, posología, etc.)
- Buzón de sugerencias que permitan corregir procedimientos y actitudes para mejorar el servicio ofrecido tanto a residentes como a familiares.

WIFI Gratis: La residencia va a tener una red WIFI abierta de libre acceso para uso y disfrute de las visitas que se acerquen a la residencia y para aquellos residentes que quieran hacer uso de la misma. Aunque hoy en día se entiende que el disponer de una red WIFI abierta es un servicio básico, lo que es cierto es que no todas las residencias optan por la prestación de dicho servicio.

Servicio de “Médico Digital” o “Paciente-Enfermera”: Todas las habitaciones van a estar equipadas con una pantalla táctil e interactiva para uso exclusivo del personal de la residencia.

Este sistema permite un registro total e inmediato de todos los procesos que se lleven a cabo tanto en la habitación como con los residentes.

La plantilla de la residencia está equipada con una tarjeta, dicha tarjeta lo que permite es el acceso directo al usuario que el trabajador tiene en el programa informático que va a regular y registrar toda la actividad de la residencia (El programa informático que va a contratar la residencia es RESIPLUS, el funcionamiento y aplicaciones de dicho programa se explicarán más adelante en el apartado de Inversión Inicial).

Al entrar en la habitación pasan la tarjeta por la pantalla quedando registrada hora, fecha y trabajador.

Una vez que se accede al programa a través de la tarjeta, lo que permite es seleccionar la tarea que ha realizado dicho trabajador con el residente o en la habitación, si ha sido un enfermero el que ha ido a la habitación para tomar unas temperaturas al residente, puede introducir la tarea realizada, temperatura en la ficha del residente y cualquier tipo de información adicional. Del mismo modo, si quien ha entrado en la habitación ha sido un auxiliar para realizar un cambio postural, registraría su tarea de igual manera y con el mismo procedimiento.

Al ser cada tarjeta personal e intransferible, al pasarla por la pantalla, únicamente habilita en el programa las tareas y acceso a la información relativas al área profesional a la que está vinculada la tarjeta, si quien pasa la tarjeta es el médico tendrá acceso a todas las herramientas médicas (posología, tratamientos, informe médico, etc.) si quien pasa la tarjeta es el personal de limpieza podrá acceder solo a sus áreas de actividad (limpiar los baños, limpiar polvo, etc.)

Con esto se asegura que los trabajadores únicamente puedan acceder a aquellas competencias a las que se limitan su ámbito de actuación, además de que el trasvase de información al sistema central sea totalmente inmediato y mucho más ágil y rápido.

APP: Al igual que disponer de una página web altamente desarrollada es muy importante, hoy en día donde casi todo el mundo dispone de un Smartphone, es casi igual de imprescindible el desarrollar una APP.

Dicha aplicación va a suponer un acceso al perfil creados por los familiares del usuario para disponer de toda la información de sus familiares, además de a todo el resto de la información de la residencia en la página web (equipo profesional, fiestas y eventos, etc.)

Servicio de Auxiliares: Los servicios de los auxiliares de la residencia no se van a limitar únicamente a los mínimos establecidos para el desarrollo de sus funciones, se van a disponer de dos alternativas adicionales en la actividad de los auxiliares, uno totalmente gratuito y otro con un coste adicional.

El primer servicio al que se hace referencia, y que es totalmente gratuito, es un servicio para que los residentes puedan disfrutar de un paseo por los jardines de la residencia acompañados por los auxiliares de la residencia en el caso de que sus familiares no vengán a visitarlos.

Esto supone que en el caso de que por la circunstancia que sea, los familiares no pueden acercarse a la residencia, tienen la certeza de que el residente paseará por los jardines y estará acompañada por los auxiliares del centro.

El segundo de los servicios, el cual tiene un coste adicional, es un servicio de acompañamiento por parte de los auxiliares del centro para aquellas ocasiones que requieran de un desplazamiento fuera de la residencia, bien sea por cita médica o porque se encuentren ingresados en el hospital.

Qué ventaja supone esto, que los familiares tienen la seguridad y la referencia de que son trabajadores de la residencia cualificados y formados los que van a realizar el acompañamiento, además de que es una persona que ha estado en contacto anteriormente con el residente, de manera que ya se conocen y ese grado de familiaridad supone una gran empatía para ambos.

Además, este servicio, aporta la facilidad y evita trámites y molestias de búsqueda y selección para contratar a una persona que realice el acompañamiento, puesto que es la propia residencia quien lleva a cabo todas las tareas y organiza el servicio del acompañamiento, de manera que los familiares y el propio residente no tengan que molestarse en nada.

Todos estos servicios y elementos, son los que van a suponer un valor añadido al servicio que va a prestar la residencia, generando y creando una ventaja competitiva respecto de los competidores.

De esta manera no solo se desarrollan las actividades supuestas de una residencia de ancianos, sino que se procura ofrecer algo más que permita que la experiencia tanto para el residente como para los familiares de estos sea agradable y que el servicio sea lo más eficiente y personalizado posible.

6 LOCALIZACIÓN

Un elemento que requiere de especial cuidado, tratamiento y estudio es la localización del emplazamiento del negocio.

Como es un negocio de nueva creación, se va a proceder a comprar un terreno, para posteriormente construir en él la residencia. La elección del terreno es muy importante, puesto que no solo tiene que estar bien ubicado para que tenga fácil acceso y comunicación, sino que además, dependiendo de la localización, va a variar bastante la tasación del suelo, pudiendo abaratar o encarecer bastante la inversión necesaria para la realización del proyecto.

La zona elegida para emplazar la residencia es el barrio de La Cava, concretamente en la calle de las Tejeras. Se ha elegido este emplazamiento por varias razones:

- Se encuentra en una buena zona de la ciudad de Logroño
- Se dispone de gran cantidad de terreno para poder construir la residencia con posibilidad de amplios jardines
- Fácil acceso, tanto con transporte público como en coche, puesto que tiene cerca la salida y entrada a la autovía de Logroño.
- Zona colindante con gran oferta de ocio y alternativas de esparcimiento como es el Centro Comercial Parque Rioja, Leroy Merlin, Decathlon, etc.

La parcela seleccionada tiene asignada la calificación de suelo urbanizable según el Plan General de Ordenación Urbana de la ciudad de Logroño (P.G.O.U).

Es necesario hacer una reseña en este aspecto para identificar y explicar las distintas calificaciones en las que puede estar dotado el suelo, puesto que dependiendo del tipo de calificación no podremos edificar en él.

Las distintas categorías de suelo que se pueden encontrar son:

1. Rustico
2. Urbanizable
3. Urbano

El suelo urbanizable es una de las categorías de suelo recogidas, con carácter general, por las diferentes normativas autonómicas, y está constituido por aquella parte del suelo que si bien aún no ha sido urbanizado, viene delimitado por los instrumentos de planeamiento urbanístico como espacio para nuevo crecimiento urbano, lo cual tendrá lugar una vez que se lleven a cabo las actuaciones de transformación urbanística correspondientes. Esta categoría de suelo no se recoge de manera expresa en la normativa estatal sobre la materia, si bien puede identificarse con el suelo en situación básica de rural que puede pasar a ser urbanizado a través de una actuación de transformación urbanística.

Si el suelo es urbanizable puede ser delimitado o no delimitado, haciendo referencia al uso al que se puede destinar dicho suelo.

De manera que en el suelo urbanizable NO se puede construir hasta que no se conceda por parte del ayuntamiento la categoría de URBANO.

Se encarga a la empresa de PROYECTARTE, la cual llevará más tarde la dirección técnica del proyecto de obra, que elabore un informe para la tasación del terreno.

El valor final que con el que se tasa la valoración del terreno es de 450.000€, tasación y estudio que se adjunta en el informe así como los planos catastrales.

Al tratarse de una parcela catalogada como urbanizable no se puede construir en ella, de manera que se llega un acuerdo con el dueño del terreno para pagarle una señal del 20% del valor del terreno para que si en el plazo de 3 meses no se concede por parte del ayuntamiento la calificación de suelo urbano no ejecutar la opción de compra.

Finalmente se concede la calificación de suelo urbano a la parcela, de manera que desembolsamos la totalidad de la cuantía de la parcela.

⁶*Ficha Catastral. Fuente: Proyectarte S.L Oficina Técnica*

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE HACIENDA
SECRETARÍA DE ESTADO DE HACIENDA
DIRECCIÓN GENERAL DEL CATASTRO

CONSULTA DESCRIPTIVA Y GRÁFICA DE DATOS CATASTRALES DE BIEN INMUEBLE

REFERENCIA CATASTRAL DEL INMUEBLE
26900A051000050000AP

DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE

LOCALIZACIÓN:
DS LOGROÑO Polígono 51 Parcela 5
PRADO VIEJO, 26006 LOGROÑO [LA RIOJA]

USO PRINCIPAL:
Agricultivo

COEFICIENTE DE PARTICIPACIÓN:
100,000000

ANO CONSTRUCCIÓN:

SUPERFICIE CONSTRUIDA (m²):

PARCELA CATASTRAL

SITUACIÓN:
DS LOGROÑO Polígono 51 Parcela 5
PRADO VIEJO, LOGROÑO [LA RIOJA]

SUPERFICIE CONSTRUIDA (m²):
150

SUPERFICIE GRÁFICA PARCELA (m²):
20.307

TIPO DE FINCA:
Parcela construida sin división horizontal

CULTIVO

Subparcela	CC	Cultivo	SP	Superficie m²
a	CR	Labor o labradío regadío	06	13.606
b	E	Pastos	00	6.551

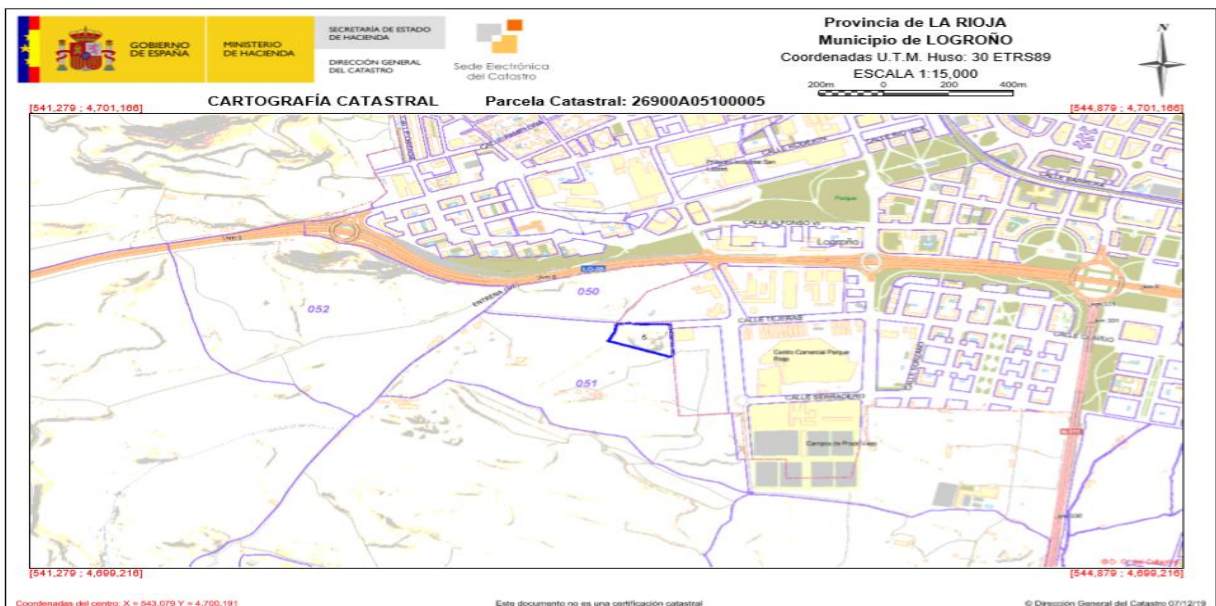
INFORMACIÓN GRÁFICA

E: 1/2000

Este documento no es una certificación catastral, pero sus datos pueden ser verificados a través del 'Acceso a datos catastrales no protegidos' de la SEC.

Sábado, 7 de Diciembre de 2019

⁷*Mapa situación. Fuente: Proyectarte S.L. Oficina Técnica*



⁶Ficha Catastral PROYECTARTE S.L para la elaboración del informe de tasación del suelo

⁷ Mapa Situación PROYECTARTE S.L para la elaboración del informe de tasación del suelo

⁸*Proyectarte Rioja S.L. oficina técnica, con domicilio en Logroño - 26006, Calle Tudela N°: 14, B3 y N.I.F.: B-26507228.*

CERTIFICA :

QUE la valoración ha sido realizada de acuerdo con la Normativa contenida en la O.M. 30/11/94 del Ministerio de Economía y Hacienda sobre “Normas de Valoración de Bienes Inmuebles.

FINALIDAD de la tasación es: Conocimiento de Mercado Inmobiliario.

Nº DE PÁGINAS: Que el presente CERTIFICADO CONSTA DE 1 PAGINAS NUMERADAS

VISITA: Que el inmueble ha sido visitado el **jueves 22 de diciembre de 2019**

ENCARGO: Que ha sido encargado a D. Fernando Saenz Reinares realizado por la Sociedad Limitada Proyectarte Rioja con NIF: B-26507228, por encargo del D. Javier Torres Ramirez, con D.N.I.: 16.601.402W, se ha valorado el solar situado en **Ds. Logroño Paraje “Prado Viejo” referencia catastral: 26900A051000050000AP, Polígono 51, Parcela 5 de 26006-Logroño, (La Rioja).**

SITUACIÓN: Solar sin edificar, catalogado según el Plan General de Ordenación Urbana de Logroño como SUELO URBANIZABLE DELIMITADO, **sector USOS GLOBALES PARQUE DIGITAL**

MÉTODOS DE VALORACIÓN EMPLEADOS:

1. Método de Comparación de mercado: **450.000.-€.**
- 2.-Metodo residual dinámico: 450.000.-€

VALORACIÓN: Resulta un valor de Tasación en su situación actual: Cuatrocientos cincuenta mil euros (450.000.-€)

OBSERVACIONES: Del valor de la tasación sería necesario deducir, en su caso, las cargas que recayeran sobre el inmueble.

Para que conste a efectos oportunos, firmo el presente Certificado en:

Logroño a 22 de Diciembre de 2019



Proyectarte Rioja S.L.

⁸ Informe elaborado por PROYECTARTE S.L. para la tasación del suelo

7. PLAN FINANCIERO

7.1 INVERSIÓN INICIAL

Al emprender un proyecto tan grande como la apertura de una residencia de ancianos y llevarlo a cabo desde cero, uno de los principales escollos es el desembolso inicial que se debe realizar para la puesta en marcha del proyecto.

Aunque el capital social aportado por los tres socios asciende a 3 millones de euros, la inversión inicial va a ser algo superior como se va a mostrar a continuación en las tablas, lo que obligará a solicitar financiación externa a las entidades bancarias.

Para facilitar su estudio, la inversión inicial se ha dividido en dos partes: la relativa a la construcción, y por otro lado la inversión necesaria para el equipamiento de la residencia.

Las cuantías reflejadas en los presupuestos, tanto los referidos a la construcción como los del equipamiento de la residencia, han sido facilitadas por empresas reales, lo que le aporta veracidad y fidelidad al estudio, asemejándose a la apertura real de una residencia de ancianos en el mercado actual.

Una vez enumerado todos los elementos necesarios para la inversión inicial y calculado el montante final de la misma, se determinará el importe de la subvención a la que tenemos derecho, la cual ha sido facilitada y recogida toda la información sobre su funcionamiento en las oficinas del ADER.

La inversión inicial necesaria para la construcción de la residencia es la siguiente:

Tabla 8- Inversión inicial relativa a la construcción

CONSTRUCCIÓN		
CONCEPTO	CUANTÍA	DESCRIPCIÓN
Arquitecto	60.000 €	Proyecto y dirección de obra
Aparejador	33.750 €	PROYECTARTE S.L (tasación suelo, dirección técnica proyecto y controler)
Suelo	450.000 €	Valoración parcela urbanizable
Obra acabada	3.500.000 €	Obra realizada por ARANSA
Licencia de obra	107.450 €	3.07% sobre valor dela obra
TOTAL CONSTRUCCIÓN	4.151.200 €	TOTAL INVERSIÓN INICIAL REFERENTE CONSTRUCCIÓN

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente a estos gastos, debido a la constitución de la sociedad, se debe hacer frente a los gastos de notaría y los gastos del registro mercantil derivados de la expedición del informe de negatividad del nombre y registro en propiedad del mismo. Ascendiendo dichos gastos a:

- Gastos de notaría: **495.2 €**
- Gastos Registro Mercantil Central: **144€**
 - Registro y Constitución: 114.96€
 - Certificado digital : 29.04€

Por otro lado, se detalla la inversión necesaria para el equipamiento completo de la residencia.

EQUIPAMIENTO		
CONCEPTO	CUANTÍA	DESCRIPCIÓN
COCINA Y CÁMARAS	62.000,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Fuegos	18.000,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Electrodomésticos	2.500,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Cámaras	40.000,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Menaje	1.500,00 €	Comercial Hostelera del Norte
LAVANDERÍA	31.000,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Lavadora 25 kg	10.000,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Lavadora 18 kg	9.500,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Secadora 18 kg	9.500,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Mesa doblado	800,00 €	Comercial Hostelera del Norte
Tabla y Plancha	1.200,00 €	Comercial Hostelera del Norte
CAMAS	52.728,00 €	Luis Zugazua (507€ por cama)
NAMING MARKETING	17.700,00 €	PETIT COMITÉ
Señalítica de la residencia	1.700,00 €	PETIT COMITÉ
Nombre	10.500,00 €	PETIT COMITÉ
Logo	1.000,00 €	PETIT COMITÉ
Página web	3.000,00 €	PETIT COMITÉ
App	1.500,00 €	PETIT COMITÉ
EQUIPOS INFORMÁTICOS	30.586,00 €	EMESA SOLUCIONES INFORMÁTICAS
Impresora	2.295,00 €	Impresora grande de copistería
Impresora pequeña	459,00 €	Impresora de escritorio
12 Ordenadores	25.537,00 €	En el precio está incluido la licencia del paquete Office
RESTO EQUIPAMIENTO	323.500,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Cerámica	82.746,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Sanitarios	28.281,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Grifería	11.277,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Iluminación	51.946,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Grúas	6.000,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Mobiliario	40.250,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Material e Instr. Médica	91.000,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Utensilios de Limpieza	8.000,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
Utensilios Lencería	4.000,00 €	GRUPO 2 GERIÁTRICA
TOTAL EQUIPAMIENTO	464.786,00 €	EQUIPAMIENTO COMPLETO DE LA RESIDENCIA

De manera que, teniendo en cuenta la inversión relativa a la construcción, al equipamiento de la residencia y a los gastos de constitución (Notaría y Registro Mercantil) la inversión inicial del proyecto asciende a la cuantía de **4.616.625 €**

Esto implica, como ya se ha comentado al comienzo de este apartado, que la inversión inicial necesaria es superior al importe aportado por los socios (3 millones de euros) de manera que esto va a obligar a solicitar financiación externa a las entidades bancarias.

Tras el estudio de las distintas alternativas, se va a solicitar un préstamo al Banco Sabadell ya que es el que mejor condiciones ofrece, aplicando un interés del 1.45% y no cobrando comisiones de apertura ni de cancelación. El préstamo que se negocia es a 15 años, aplicando el método Francés.

Tras el cálculo de la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, se calcula la amortización correspondiente de cada grupo de inmovilizado. La determinación de los distintos grupos a diferenciar en las amortizaciones, al igual que el importe del porcentaje a aplicar están basados en “la tabla de coeficientes de amortización lineal” elaborada y facilitada por el Ministerio de Hacienda de España.

Tabla 9: Importe de la Amortización Anual

ELEMENTOS	COEFICIENTE	AÑOS	IMPORTE	AMORTIZACIÓN ANUAL
Construcción	2%	50 años	3.593.750	71.875
Equipos médicos y asimilados	15%	6.66 años	91.000	13.650
Mobiliario	10%	10 años	92.978,00 €	9.297,80
Lencería	25%	4 años	4.000,00 €	1.000,00
Equipos para proceso informacion	25%	4 años	30.586 €	7.646,50
Maquinaria lavandería	12%	8,3 años	31.000	3.720,00
Grúas	15%	6,66 años	6.000,00 €	900,00
Resto equipamiento	15%	6,66 años	182.250,00 €	27.337,50
AMORTIZACIÓN TOTAL				135.426,80

Fuente: Elaboración Propia

7.2 PREVISIÓN DE INGRESOS

Para la previsión de ingresos se van a estipular dos escenarios diferentes, un escenario optimista y otro pesimista.

En el escenario optimista se va a tener una ocupación completa de la residencia en el primer año de funcionamiento de la misma; por otro lado, en el escenario pesimista la residencia no va a tener una ocupación completa hasta el segundo año de funcionamiento.

Tampoco se ha determinado un escenario pesimista que afecte con una fuerte intensidad negativa porque se entiende que debido a la alta demanda que existe en el mercado y la escasez de oferta no sería real estimar que la residencia no alcanzara el máximo de su ocupación en sus dos primeros años de funcionamiento.

En ambos escenarios, se va a aplicar la siguiente tabla de precios en la prestación del servicio de la Residencia.

HABITACION	GRADO I	GRADO II	GRADO III
INDIVIDUAL	1.819,80 €	1.971,45 €	2.193,87 €
DOBLE	1.516,50 €	1.637,82 €	1.850,13 €

Tabla10: Distribución de los precios por tipo de habitación.
Fuente: Elaboración propia

7.3 PREVISIÓN DE GASTOS

En la cuantificación de los gastos a sufragar en el desarrollo de la actividad de la residencia, se van a diferenciar dos grandes grupos de gastos: los gastos de personal y los gastos de aprovisionamiento; ambos necesarios para el buen funcionamiento y desempeño de las actividades dentro de la residencia.

A continuación se explicarán por separado ambas partidas de gastos para hacer ver la incidencia que tienen en el desarrollo de la residencia de manera más detallada.

GASTOS DE PERSONAL

Es el principal gasto al que tiene que hacer frente la residencia, puesto que necesita de un gran número de profesionales altamente cualificados en distintas áreas específicas, tanto en conocimientos sanitarios como en áreas de gestión y organización empresarial.

La peculiaridad a la que está sujeto el gasto de personal de la residencia, es que el número de trabajadores que ésta debe tener está estipulado por ley, teniendo que cubrir una serie de ratios que son marcados por los Servicios Sociales.

Dichos ratios marcan el número de horas semanales que debe tener contratada la residencia de un profesional en concreto, en función del número de residentes.

Por lo tanto, el gasto de personal a la hora de tenerlo en cuenta en el estudio de viabilidad irá modificándose y variando en función del nivel de ocupación que tenga la residencia.

El importe de los salarios para cada una de las categorías profesionales que están presentes en la residencia, se han obtenido del Convenio Colectivo de la Comunidad de La Rioja para Residencias Privadas de Ancianos, donde en la *“Resolución de 6 de Marzo de 2019, de la Dirección General de Innovación, Trabajo, Industria y Comercio, por la que se registra y publica el acuerdo sobre Tablas Salariales para 2019 del convenio colectivo de trabajo para la actividad de Residencias Privadas de Personas Mayores de la Comunidad Autónoma de La Rioja”*.

De manera que los salarios aplicados para el cálculo son los legalmente establecidos por el Convenio Colectivo, el cual tiene validez del 2018 al 2020, incorporándole la actualización del salario mínimo interprofesional.

GASTOS DE APROVISIONAMIENTO

Dentro de la partida de Gastos de Aprovisionamiento, se han incluido aquellos gastos en los que se incurre en el funcionamiento diario de la residencia y los derivados del desarrollo normal de su actividad.

El objetivo es que los costes estén en función del nivel de ocupación de la residencia para que su impacto penalice lo menos posible, es decir, si la mayoría de los costes se convierten en costes variables en función del nivel de la ocupación, su penalización será menor que si optamos por aplicar unos costes fijos.

A continuación se especifican y explican cada uno de los gastos que conforman la partida de Gastos de Aprovisionamiento:

- Gastos en Dietas: Se cuenta con un servicio de cocina propio, es decir, no se contrata un servicio de catering externo. Esto es un servicio añadido que permite llevar un mayor control en la salud de los residentes, ya que se puede determinar y gestionar las distintas dietas de manera individualizada.

Pero a la vez supone un coste adicional para la Residencia; habiéndose estimado dicho coste en 10€ al día por residente. Al igual que con los gastos de personal, el gasto en dietas va a estar en función del número de residentes con los que cuente la residencia.

- Vestuario: Para el cálculo de los costes de vestuario, lo que incluiría los uniformes del Equipo Médico, Fisioterapia, Terapeuta, Cocina, Gerocultores, etc. se ha estipulado un gasto de 10€ por uniforme y trabajador. Aunque no todos los empleados llevan uniforme, para el cálculo se ha aplicado este coste a la totalidad de la plantilla, para compensar que un mismo trabajador puede tener varios uniformes, etc.

- Material de Oficina: En la estimación del material de oficina, se ha fijado un coste anual de 1.500€, como se quiere repartir el coste en función del nivel de ocupación de la residencia, esta cantidad se divide entre 100 puesto que es el nivel máximo de ocupación, obteniendo un coste de 15€/residente, si esta cantidad la multiplicamos por el número de residentes obtenemos el coste anual en material de oficina, al igual que si al coste anual lo dividimos por 12 obtenemos el coste mensual, si queremos llevar a cabo una desagregación en profundidad de los datos.

- Material Sanitario: El procedimiento seguido para el cálculo y estimación del material sanitario es el mismo que para el material de oficina. Se estima un coste anual de 5.000€, a repartir en función del nivel de ocupación de la residencia para obtener el coste por residente, y multiplicarlo por el número de residentes.

Para que no se haga repetitivo el proceso, puesto que para el cálculo y tratamiento del resto de costes se ha aplicado un método más sencillo, se procede a enumerarlos y definir la cuantía estimada para cada uno de ellos:

- Material Limpieza y Lavandería : 202,70€ anuales por residente
- Telefonía Fija: 4.200€ anuales
- Telefonía Móvil: 600€ anuales
- Gastos diversos: 2.500€ anuales (para posibles contingencias no estimadas en el resto de gastos).
- Mantenimiento: Lo referente a materiales, herramientas, piezas de repuesto, lo que asciende a 12.000€ anuales.
- Jardinería: Para el mantenimiento de los jardines y exteriores de la residencia, 12.000€ anuales.
- Gastos Electricidad: Un gasto de 35.000€ anuales dividido entre 100 para obtener el coste por residente, y una vez conozco el coste unitario, lo multiplico por el número de residentes actuales.
- Gastos Gas: Se estiman 5.000 € anuales a proceder de la misma manera que con los gastos de electricidad.

GASTOS DE PUBLICIDAD

La empresa contratada para llevar a cabo el *Naming Marketing* es “Petit Comité”, como se ha indicado en el apartado de la inversión inicial, es la que va a desarrollar la señalítica de la residencia, el logotipo, nombre de la residencia, imagen, al igual que todo lo referente al desarrollo y diseño tanto de la página web como de la App para móviles.

A parte de todo esto, es la encargada de gestionar el plan de marketing y desarrollar y ejecutar el plan de medios para dar a conocer a la residencia, estando presentes en prensa escrita a través de anuncios en el periódico La Rioja, al igual que en la radio con cuñas publicitarias, anuncios en TV, etc.

Dicho servicio va a suponer para la residencia un coste anual de 24.000€, y se va a mantener durante los 2 primeros años de vida de la residencia, minorando dicha cantidad a la mitad a partir del 3 año y siguiendo una disminución de 2.000€ anuales hasta llegar a un mínimo de 3.000€ anuales.

GASTOS DE SEGUROS

Se va a contratar un seguro de responsabilidad civil para empresas con la aseguradora CASER, llegando a un acuerdo por el cual se va a cobrar una póliza de periodicidad anual con un importe de 2000€ anuales.

PROGRAMAS INFORMÁTICOS

Se lleva a cabo un “Open Source” para obtener la licencia del programa informático “RESIPLUS”.

A través de este programa se va a gestionar toda la actividad de la residencia, en el precio se incluye el soporte técnico para utilizarlo en caso de dudas o mal funcionamiento y las licencias de antivirus, lo que supone un coste de 507€/mes a RIOJATELECOM.

7.4 SUBVENCIONES

Las subvenciones a las que se puede tener acceso a través del organismo del ADER son dos, la línea AFI y la Subvención para Emprendedores; finalmente se optará por aquella subvención que mayor importe aporte a la Residencia.

La primera de las subvenciones es la *“Ayuda destinada a proyectos de inversión para la mejora de la competitividad de las empresas”*: Programa de proyectos de inversión promovidos por PYME, que es la línea AFI dentro de las ayudas del ADER.

Las empresas que pueden beneficiarse de esta ayuda están recogidas en el listado que tiene el ADER de los distintos epígrafes de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE 2009, dentro de los cuales debe estar englobada la actividad exclusiva o principal de las PYMES.

Dentro de ese listado de Actividades Económicas del CNAE 2009 no se encuentra la actividad de la Residencia, no obstante, hay un anexo en el que el ADER afirma que: *“Cuando el beneficiario sea una **empresa de nueva creación** o una **microempresa de hasta cinco trabajadores** podrán acogerse a las subvenciones previstas en el presente Programa las pymes industriales, extractivas y/o transformadoras y de servicios, así como el comercio mayorista y la venta y reparación de vehículos”*

Cumpliendo los dos requisitos que expone, puesto que se trata de una empresa de

nueva creación y en el momento de solicitud de la subvención se cuenta con menos de cinco trabajadores.

De todos los elementos subvencionables por esta ayuda, a los que se puede acceder para la residencia son:

- La construcción, modernización o mejora de bienes inmuebles, incluso en aquellos casos en los que el local sea propiedad de terceros siempre que se acredite que el contrato de alquiler o cesión de uso se extiende por un período mínimo de cinco años a partir de la fecha de presentación de la solicitud.
- Adquisición de maquinaria y bienes de equipo nuevos.
- Adquisición de equipos informáticos y telemáticos nuevos de uso exclusivo en el establecimiento beneficiario de la ayuda, incluidos los programas informáticos. En ningún caso será subvencionable la adquisición de equipos informáticos y telemáticos cuando el objeto social o actividad propios de la empresa sea el comercio al por mayor de dichos bienes.
- Mobiliario nuevo, únicamente para aquellos beneficiarios cuya actividad sea comercio al por mayor o de servicios. En ningún caso será subvencionable la adquisición de mobiliario cuando el objeto social o actividad propios de la empresa sea el comercio al por mayor de dichos bienes. La inversión máxima subvencionable en mobiliario no podrá superar los 15.000 euros.
- Honorarios de proyecto y dirección de obra.

La cuantía de la subvención será del 10% sobre el montante de los elementos subvencionables, pudiéndose aumentar dicho porcentaje hasta un 20% si se cumplen determinados requisitos.

En el caso de la Residencia Los Lirios, únicamente se puede incrementar un 3% debido a que:

- El proyecto de inversión supone la creación y apertura de un nuevo centro de trabajo, entendiéndose como tal aquel construido a partir de 1 de enero de 2019 en La Rioja.
- Que el proyecto de inversión subvencionable sea igual o superior a dos millones de euros.
- Que la inversión en maquinaria suponga al menos un setenta y cinco por ciento del proyecto de inversión subvencionable.

Al cumplir con dos de los tres requisitos para la ampliación del porcentaje de subvención, se tiene una subvención del 13% sobre la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 11- Importe de la Subvención línea AFI

INVERSIÓN		SUBVENCIÓN LÍNEA AFI	
CONCEPTO	CUANTÍA	% SUBVENCIÓN	13%
ARQUITECTO	60.000,00 €	IMPORTE SUBVENCIÓN	545.150,32 €
APAREJADOR	33.750,00 €		
OBRA ACABADA	3.500.000,00 €		
LICENCIA OBRA	107.450,00 €		
COCINA Y CÁMARAS	62.000,00 €		
LAVANDERÍA	31.000,00 €		
CAMAS	52.728,00 €		
NAMING MARKETING	17.700,00 €		
EQUIPOS INFORMÁTICOS	30.586,00 €		
CERMÁMICA	82.746,00 €		
SANITARIOS	28.281,00 €		
GRIFERÍA	11.277,00 €		
ILUMINACIÓN	51.946,00 €		
GRÚAS	6.000,00 €		
MOBILIARIO	15.000,00 €		
MATERIAL E INSTR. MÉDICA	91.000,00 €		
UTENSILIOS LIMPIEZA	8.000,00 €		
UTENSILIOS LENCERÍA	4.000,00 €		
TOTAL SUBVENCIONABLE	4.193.464,00 €		

Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, en el cálculo y elaboración de la Cuenta de Resultados, se deberá distinguir la parte de la subvención que se destina a la adquisición de inmovilizado y la referente a sufragar gastos de honorarios y licencias; puesto que la primera de las cantidades habrá que imputarla conforme al ritmo amortizativo del bien subvencionado.

La segunda de las subvenciones a las que se puede tener acceso es la **Ayuda a Emprendedores**, para poder acceder a dicha subvención se cumple con los requisitos tanto en cuanto a naturaleza de la sociedad como en la actividad desarrollada.

Aun cumpliendo con los requisitos, el importe de dicha subvención va a ser mucho más reducido que la línea AFI, siendo el máximo subvencionable por la Ayuda a Emprendedores el 35% sobre 60.000. De manera que se desecha esta opción, optando por la Subvención de la línea AFI para la inversión.

7.5 FINANCIACIÓN EXTERNA

Con anterioridad se ha hecho referencia a la necesidad de solicitar financiación externa para poder hacer frente a la Inversión Inicial.

De entre todas las alternativas se va a contratar un préstamo con el Banco Sabadell, el cual va a aplicar unos intereses del **1.45%** a amortizar en 15 años la cantidad de 2.586.116 €.

La **tabla 12** muestra el método de Amortización Francés seguido para pagar el préstamo que ha sido concedido.

AÑO	TÉRMINO	CUOTA	INTERÉS	PENDIENTE
0				2.586.116 €
1	193.078,33	155.579,64 €	37.498,69 €	2.430.536,85 €
2	193.078,33	157.835,54 €	35.242,78 €	2.272.701,31 €
3	193.078,33	160.124,16 €	32.954,17 €	2.112.577,15 €
4	193.078,33	162.445,96 €	30.632,37 €	1.950.131,19 €
5	193.078,33	164.801,43 €	28.276,90 €	1.785.329,77 €
6	193.078,33	167.191,05 €	25.887,28 €	1.618.138,72 €
7	193.078,33	169.615,32 €	23.463,01 €	1.448.523,41 €
8	193.078,33	172.074,74 €	21.003,59 €	1.276.448,67 €
9	193.078,33	174.569,82 €	18.508,51 €	1.101.878,85 €
10	193.078,33	177.101,08 €	15.977,24 €	924.777,76 €
11	193.078,33	179.669,05 €	13.409,28 €	745.108,71 €
12	193.078,33	182.274,25 €	10.804,08 €	562.834,46 €
13	193.078,33	184.917,23 €	8.161,10 €	377.917,23 €
14	193.078,33	187.598,53 €	5.479,80 €	190.318,71 €
15	193.078,33	190.318,71 €	2.759,62 €	0,00 €

Tabla 12- Cuadro amortizativo del préstamo. Fuente: Elaboración propia

8. ESTUDIO DE VIABILIDAD

En el estudio de viabilidad se determina la rentabilidad del proyecto, es decir, si es aconsejable proceder a su realización, o si por el contrario es mejor no acometer la inversión ya que se va a invertir en un negocio el cual no va a aportar la rentabilidad esperada.

Para poder tomar dicha decisión, se tiene que elaborar una Cuenta de Resultados del negocio, en concreto se presentará una cuenta de resultados para cada uno de los escenarios que se han planteado (una para el escenario pesimista y otra para el optimista), una vez elaborada la Cuenta de Resultados, seleccionaremos los datos que necesitamos para proceder con el siguiente paso en el estudio de viabilidad que es la elaboración de los Flujos de Caja, que se utilizarán para finalmente calcular el VAN y el TIR, que a través de su estudio e interpretación se dará respuesta a si es rentable ejecutar el proyecto o si por el contrario no lo es.

8.1 CUENTA DE RESULTADOS

La Cuenta de Resultados se va a elaborar para poder llegar al dato del BAIT (Beneficio antes de Impuestos) así como los impuestos que hay que pagar cada año (Impuesto de Sociedades).

8.1.1 ESCENARIO OPTIMISTA

Dada la complejidad de los gastos y aplicación de los ingresos, ya que estos van a variar en función del nivel de ocupación de la residencia, se presenta en primer lugar una Cuenta de Resultados MENSUAL en la que se observa la diferencia y el incremento tanto de los ingresos como de los gastos en función del número de residentes, para una vez detallado, presentar una Cuenta de Resultados anual con un horizonte temporal de 6 años.

En el Escenario Optimista, en el primer año se va a alcanzar la ocupación máxima de la residencia, para simplificar el estudio, se va a suponer que la apertura de la residencia coincide con el comienzo del año, abriendo sus puertas al público el mes de enero; siendo la evolución de la ocupación de los residentes de la siguiente manera:

Debido a la alta demanda del mercado y la existencia de listas de espera en todas las residencias, en el primer mes de apertura se va a tener un nivel de ocupación de 30 residentes, manteniéndose dicho nivel en el segundo mes.

Sin embargo, en los meses de Marzo y Abril la ocupación sube a 50 residentes, y en Mayo asciende a 80, subiendo a 90 los meses de Junio, Julio y Agosto.

Una vez finalizado el periodo estival, en el mes de Septiembre hay un repunte en el número de ingresos aumentando la ocupación al máximo de la residencia, alcanzando los 100 residentes.

En las sucesivas tablas mensuales, se va a mostrar la diferencia en los niveles de ingresos y gastos dependiendo de los distintos niveles de ocupación en los que se encuentre la residencia.

En la **tabla 13** se muestra los gastos de personal para un nivel de ocupación de **30 residentes** incluidas horas festivas y nocturnas.

GASTOS DE PERSONAL							
			USUARIOS	30	Ratios de 100 pero con una ocupación de 30		
		32,75%	TOTAL COSTE	H/S		HORAS FESTIVAS	
DIRECTOR RESIDENCIA	25.328,24 €	8.295,00 €	33.623,24 €	40	2.801,94 €		
ADMINISTRACION	13.727,00 €	4.495,59 €	18.222,59 €	40	1.518,55 €		
MÉDICO	21.238,00 €	6.955,45 €	28.193,45 €	10	587,36 €		
PSICÓLOGO	21.238,00 €	6.955,45 €	28.193,45 €	0	0,00 €		
ENFERMEROS	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	50	2.506,83 €	7,14	
T. SOCIAL	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	15	752,05 €		
T. OCUPACIONAL	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	7	350,96 €		
FISIOTERAPEUTA	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	10	501,37 €		
GEROCULTOR	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	400	15.438,56 €	57,14	
LIMPIEZA	12.653,48 €	4.144,01 €	16.797,49 €	60	2.099,69 €	8,57	
LAVANDERÍA	12.653,48 €	4.144,01 €	16.797,49 €	20	699,90 €		
COCINA	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	60	2.315,78 €		
MANTENIMIENTO	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	20	771,93 €		
RECEPCIONISTA	13.727,00 €	4.495,59 €	18.222,59 €	40	1.518,55 €	5,71	
SUBTOTAL				772	31.903,45 €		
TURNO DE NOCHE Y FESTIVOS							
NOCTURNO ENFERMERO	40,00	365	2,55 €		4.095,30 €		
NOCTURNO GEROcultor	40	365	1,97 €		3.163,82 €		
FESTIVOS ENFERMO	7,14	66	2,55 €		132,11 €		
FESTIVOS GEROcultor	57,14	66	1,96 €		813,61 €		
FESTIVOS LIMPIEZA	8,57	66	1,78 €		110,65 €		
FESTIVOS RECEPCION	5,71	66	1,93 €		80,03 €		

Adicionalmente, se han aplicado unos gastos referentes al absentismo laboral y el que se debería incurrir para cubrir vacaciones o bajas de los trabajadores

ABSENTISMO	1%	402,99 €
VACACIONES	50%	1.679,12 €

Lo que da un montante de gastos de personal de **42.381,08 €**.

Por otro lado, los gastos de Aprovisionamiento a los que se deben hacer frente para el nivel de ocupación de 30 residentes es de **13.227,59**.

Tabla14: Gastos de aprovisionamiento para un nivel de ocupación de 30 residentes

GASTOS APROVISIONAMIENTO					
	USUARIOS	DIAS	PRECIO		
COMIDAS RESIDENTES	20	365	10,00 €		6.083,33 €
VESTUARIO					193,00 €
MATERIAL DE OFICINA					37,50 €
MATERIAL SANITARIO					125,00 €
MATERIAL LIMPIEZA Y LAVANDERIA					506,76 €
JARDINERIA					1.000,00 €
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA					2.000,00 €
MANTENIMIENTO			1.000,00 €		1.000,00 €
ELECTRICIDAD					750,00 €
GAS					875,00 €
TELEFONIA FIJA					350,00 €
TELEFONIA MOVIL					50,00 €
SERVICIO TÉCNICO INFORMÁTICA					507,00 €
GASTOS DIVERSOS					208,33 €
SEGUROS					166,67 €

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos de Amortización son los mismos independientemente del nivel de ocupación que se tenga en la residencia.

Los ingresos obtenidos con una ocupación de 30 residentes son:

Tabla 14: Nivel de ingresos con 30 residentes

GRADO I	DOBLE	1.850,00 €	11,00	20.350,00 €
	INDIVIDUAL	2.000,00 €	4,00	8.000,00 €
GRADO II	DOBLE	1.950,00 €	3,00	5.850,00 €
	INDIVIDUAL	2.100,00 €	10,00	21.000,00 €
GRADO III	DOBLE	2.050,00 €	2,00	4.100,00 €
	INDIVIDUAL	2.200,00 €	0,00	0,00 €
TOTAL RESIDENTES			30,00	
TOTAL VENTAS				59.300,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15- Gastos de personal para una ocupación de 100 residentes. Fuente: Elaboración propia

GASTOS DE PERSONAL							
			USUARIOS	100			
		32,75%	TOTAL COSTE	H/S		HORAS FESTIVAS	
DIRECTOR RESIDENCIA	25.328,24 €	8.295,00 €	33.623,24 €	40	2.801,94 €		
ADMINISTRACION	13.727,00 €	4.495,59 €	18.222,59 €	40	1.518,55 €		
MÉDICO	21.238,00 €	6.955,45 €	28.193,45 €	55	3.230,50 €		
PSICÓLOGO	21.238,00 €	6.955,45 €	28.193,45 €	10	587,36 €		
ENFERMEROS	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	120	6.016,38 €	17,14	
T. SOCIAL	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	40	2.005,46 €		
T. OCUPACIONAL	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	20	1.002,73 €		
FISIOTERAPEUTA	18.128,46 €	5.937,07 €	24.065,53 €	20	1.002,73 €		
GEROCULTOR	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	1060	40.912,18 €	151,43	
LIMPIEZA	12.653,48 €	4.144,01 €	16.797,49 €	160	5.599,16 €	22,86	
LAVANDERÍA	12.653,48 €	4.144,01 €	16.797,49 €	80	2.799,58 €		
COCINA	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	100	3.859,64 €	14,29	
MANTENIMIENTO	13.955,76 €	4.570,51 €	18.526,27 €	40	1.543,86 €		
RECEPCIONISTA	13.727,00 €	4.495,59 €	18.222,59 €	80	3.037,10 €	11,43	
SUBTOTAL				1865	75.957,18 €		
TURNO DE NOCHE Y FESTIVOS							
NOCTURNO ENFERMERO	40,00	365	2,55 €		4.095,30 €		
NOCTURNO GEROCULTOR	80	365	1,97 €		6.327,64 €		
FESTIVOS ENFERMERO	17,14	66	2,55 €		317,06 €		
FESTIVOS GEROCULTOR	151,43	66	1,96 €		2.156,07 €		
FESTIVOS LIMPIEZA	22,86	66	1,78 €		295,08 €		
FESTIVOS RECEPCION	11,43	66	1,93 €		160,05 €		

ABSENTISMO	1%	893,08 €
VACACIONES	50%	3.721,18 €

Para una ocupación en la residencia de 100 residentes, el gasto de personal es **de 93.922.64€** mensuales

Gastos de aprovisionamiento:

Tabla 16- Gastos de aprovisionamiento para un nivel de ocupación de 100 residentes

GASTOS APROVISIONAMIENTO					
	USUARIOS	DÍAS	PRECIO		
COMIDAS RESIDENTES	100	365	10,00 €		30.416,67 €
VESTUARIO					466,25 €
MATERIAL DE OFICINA					125,00 €
MATERIAL SANITARIO					416,67 €
MATERIAL LIMPIEZA Y LAVANDERIA					1.689,19 €
JARDINERIA					1.000,00 €
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA					2.000,00 €
MANTENIMIENTO			1.000,00 €		1.000,00 €
ELECTRICIDAD					2.500,00 €
GAS					2.916,67 €
TELEFONIA FIJA					350,00 €
TELEFONIA MOVIL					50,00 €
SERVICIO TÉCNICO INFORMÁTICA					507,00 €
GASTOS DIVERSOS					208,33 €
SEGUROS					166,67 €

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos obtenidos con una ocupación de 100 residentes:

Tabla 17- Ingresos para una ocupación de 100 residentes

GRADO I	DOBLE	1.850,00 €	15,00	27.750,00 €
	INDIVIDUAL	2.000,00 €	10,00	20.000,00 €
GRADO II	DOBLE	1.950,00 €	33,00	64.350,00 €
	INDIVIDUAL	2.100,00 €	10,00	21.000,00 €
GRADO III	DOBLE	2.050,00 €	28,00	57.400,00 €
	INDIVIDUAL	2.200,00 €	4,00	8.800,00 €
TOTAL RESIDENTES			100,00	
TOTAL VENTAS				199.300,00 €

Fuente: Elaboración Propia

Una vez mostrada la diferencia en la incidencia que tienen los gastos e ingresos en función del nivel de ocupación, se elaboran las Cuentas de Resultados anuales para los diferentes escenarios planteados.

Previa a la presentación de ambas Cuentas de Resultados, se va a proceder a explicar cada una de las partidas, así como su forma de calcularlas.

En la primera partida “IMPORTE DE LA CIFRA DE NEGOCIOS”, se recogen los ingresos que se han obtenido a través de la prestación de servicios por parte de la residencia, es decir, el número de residentes que ha tenido a lo largo del año por el precio que le corresponde a cada residente. Dicho precio estará fijado en función del tipo de habitación que esté ocupando el residente y el Grado de Dependencia con el que esté valorado.

Como se dispone de las Cuentas de Resultados mensuales, el procedimiento seguido ha sido sumar los ingresos por prestación de servicios mensuales para obtener el montante final anual. El desarrollo de la ocupación seguida es la relativa a cada escenario planteado anteriormente.

En la partida “OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN”, se imputará la subvención recibida por parte el Ayuntamiento de Logroño en concepto de “Subvención de explotación”, siendo la cuantía de dicha subvención 2.000€.

En “GASTOS DE PERSONAL” se incluyen todos los gastos de sueldos y salarios que sufre la Residencia en función de los ratios dependiendo del nivel de ocupación, aplicando el cálculo y funcionamiento anteriormente desarrollado.

De la misma manera, en “OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN” se incluyen aquellos gastos acaecidos como consecuencia del desarrollo y funcionamiento normal de la residencia.

En los gastos de primer establecimiento se incluyen todos aquellos gastos que han sido necesarios para la puesta en marcha del negocio:

8. Notaría y Registro mercantil
9. Licencia de obra
10. Arquitecto y Aparejador
11. Naming Marketing

En “AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO”, se imputa la cifra de amortización de cada uno de los elementos amortizables siguiendo los porcentajes recogidos en las tablas del Ministerio de Hacienda.⁹

Para la partida “IMPUTACIÓN DE LA SUBVENCIÓN” se requiere un desarrollo más extenso para explicar su cálculo y funcionamiento.

La cuantía recogida en esta partida en el año 0, es la referente a aquellos gastos subvencionables que tienen que ver con licencias y minutas de profesionales y la referente a la subvención del ayuntamiento.

Por lo que en el año cero el montante de la subvención es el resultado de sumar a los 2.000€ de la subvención del ayuntamiento, la cuantía calculada en la **tabla 18**.

Para el resto de años en esta partida, se ha procedido a calcular la parte subvencionable de cada uno de los elementos de inmovilizado y aplicarles el % de amortización referente a cada uno de los bienes subvencionados, obteniendo el montante que se refleja en cada uno de los años.

Los años del 1-4 coinciden en cuantía, y a partir del año 5 y 6 varían debido a que los elementos referentes a los equipos para el proceso de la información y elementos de lencería están totalmente amortizados al seguir un ritmo del 25% anual.

De manera que en el año 1 la Imputación a la subvención es la suma de todas las subvenciones aplicadas en ese año, y el resto de años únicamente se imputan las subvenciones referentes a los elementos amortizables

En las **tablas 18 y 19** se reflejan los cálculos para la determinación de la cuantía de la subvención de cada uno de los elementos.

⁹ Tablas de coeficientes de amortización lineal. Agencia Tributaria 2019

Tabla 18: Importe de la subvención de licencias y honorarios profesionales

INVERSIÓN		SUBV. POR CONCEPTO
CONCEPTO	CUANTÍA	
ARQUITECTO	60.000	7.800,00
APAREJADOR	33.750	4.387,50
LICENCIA OBRA	1.036	134,70
NAMING MARKETING	17.700	2.301,00
TOTAL	112.486	14.623,20

Fuente: Elaboración propia

Tabla19: Importe subvención de todos los inmovilizados amortizables.

INVERSIÓN		SUBV. POR CONCEPTO	RITMO AMORT	CUANTÍA ANUAL AÑOS 1-4	CUANTÍA ANUAL AÑOS 5-6
CONCEPTO	CUANTÍA				
OBRA ACABADA	3.500.000,00 €	455.000,00 €	2%	9.100,00 €	9.100,00 €
COCINA Y CÁMARAS	62.000,00 €	8.060,00 €	15%	1.209,00 €	1.209,00 €
LAVANDERÍA	31.000,00 €	4.030,00 €	12%	483,60 €	483,60 €
CAMAS	52.728,00 €	6.854,64 €	15%	1.028,20 €	1.028,20 €
EQUIPOS INFORMÁTICOS	30.586,00 €	3.976,18 €	25%	994,05 €	0,00 €
CERÁMICA	82.746,00 €	10.756,98 €	15%	1.613,55 €	1.613,55 €
SANITARIOS	28.281,00 €	3.676,53 €	15%	551,48 €	551,48 €
GRIFERÍA	11.277,00 €	1.466,01 €	15%	219,90 €	219,90 €
ILUMINACIÓN	51.946,00 €	6.752,98 €	15%	1.012,95 €	1.012,95 €
GRÚAS	6.000,00 €	780,00 €	15%	117,00 €	117,00 €
MOBILIARIO	15.000,00 €	1.950,00 €	10%	195,00 €	195,00 €
MATERIAL E INSTR. MÉDICA	91.000,00 €	11.830,00 €	15%	1.774,50 €	1.774,50 €
UTENSILIOS LIMPIEZA	8.000,00 €	1.040,00 €	15%	156,00 €	156,00 €
UTENSILIOS LENCERÍA	4.000,00 €	520,00 €	25%	130,00 €	0,00 €
				18.585,22 €	17.461,17 €

Fuente: Elaboración Propia

Para poder alcanzar el Resultado de Explotación se debe restar al importe de la cifra de negocios los gastos de personal, los de explotación y la amortización y una vez restado se le suma las cantidades referentes a las subvenciones.

Una vez obtenido dicha cifra, se le aplica el porcentaje del Impuesto de Sociedades que le corresponda y se obtiene el Resultado del Ejercicio.

Habrà que tener especial cuidado si la cifra de “RESULTADO DE EXPLOTACIÓN” es negativa, puesto que en dicho caso no se podrá aplicarle el impuesto de sociedades y habrá que compensar dicha base negativa con años posteriores.

Desarrollando lo recogido en la ley de sociedades¹⁰, durante los dos primeros ejercicios en los que se obtenga beneficio en una empresa de nueva creación, el porcentaje a aplicar en concepto de Impuesto de Sociedades es el 15%, siendo a partir del 3 año el 25%.

El Resultado de Explotación o BAIT (Beneficio Antes de Impuestos) es el concepto clave que hace falta para pasar al siguiente paso y proceder con el cálculo de los Flujos de Caja.

¹⁰ Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Artículo 29. El tipo de gravamen. Última modificación 29 de Diciembre de 2018.

Tabla20: CUENTA DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
1. IMPORTE DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	0,00 €	1.814.650,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €
b) Prestación de servicios	0,00 €	1.814.650,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €
6. GASTOS DE PERSONAL	0,00 €	-923.819,77 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	0,00 €	-392.797,85 €	-501.249,27 €	-489.249,27 €	-487.249,27 €	-485.249,27 €	-483.249,27 €
Publicidad	0,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	12.000,00 €	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €
Dietas	0,00 €	279.833,33 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €
Vestuario	0,00 €	4.488,06 €	5.595,00 €	5.595,00 €	5.595,00 €	5.595,00 €	5.595,00 €
Material de Oficina	0,00 €	1.137,50 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Material Sanitario	0,00 €	3.791,67 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Material de Limpieza y Lavandería	0,00 €	15.371,62 €	20.270,27 €	20.270,27 €	20.270,27 €	20.270,27 €	20.270,27 €
Telefonía Fija	0,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Telefonía Móvil	0,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Mantenimiento	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Jardinería	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Gastos Electricidad	0,00 €	22.750,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Gastos Gas	0,00 €	26.541,67 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Servicio Técnico de Informática	0,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €
Seguros	0,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Gastos de primer establecimiento (año 0)	-113.125,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0,00 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-126.780,30 €	-126.780,30 €
9. IMPUTACIÓN DE LA SUBVENCIÓN	16.623,20 €	18.585,22 €	18.585,22 €	18.585,22 €	18.585,22 €	17.461,17 €	17.461,17 €
A.1 RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	-96.502,13 €	381.190,79 €	646.437,45 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
BASE IMPONIBLE	0,00 €	284.688,67 €	646.437,45 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
19. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00 €	42.703,30 €	96.965,62 €	164.609,36 €	165.109,36 €	167.489,98 €	167.989,98 €
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-96.502,13 €	338.487,49 €	549.471,84 €	493.828,09 €	495.328,09 €	502.469,93 €	503.969,93 €

Fuente: Elaboración Propia

8.1.2 ESCENARIO PESIMISTA

Como se ha desarrollado anteriormente, en el escenario pesimista al que se va a enfrentar la Residencia Los Lirios, es aquel en el que va a encontrar la máxima ocupación de las plazas en el segundo año.

La aplicación, cálculo y funcionamiento de todos los ingresos, al igual que los gastos, imputación de las subvenciones, etc. se va a proceder de igual manera que en el escenario Optimista, de manera que no es necesario volver a desarrollar dichos cálculos.

Imitando al sistema aplicado en el escenario Optimista, para simplificar los cálculos se va a suponer que la apertura de la residencia y puesta en funcionamiento coincide con el comienzo del año, abriendo sus puertas a los residentes en Enero.

Seguidamente se presenta la evolución seguida por el nivel de ocupación en la residencia para los dos primeros años de vida del proyecto; una vez alcanzada la máxima ocupación a finales del segundo año, ésta se mantendrá estable y al máximo durante el resto del horizonte temporal.

AÑO 1

Los tres primeros meses (Enero-Marzo) la ocupación será de 30 residentes, en abril aumenta a 50 residentes, siendo éste el nivel de ocupación hasta el mes de Agosto, en el cual la ocupación aumenta a 80 manteniéndose estable hasta final de año.

AÑO 2

Comienza el año con el mismo nivel de ocupación con el que se finalizó el anterior (80 residentes) hasta el mes de Marzo, el cual aumenta la ocupación a 90 residentes, y en el mes de Junio se llena por completo la residencia alcanzando los 100 residentes; manteniéndose dicho nivel de ocupación durante el resto del horizonte temporal.

Sabiendo cuál va a ser la evolución de la ocupación en el escenario pesimista, como los costes e ingresos están calculados en función del nivel de la ocupación y ya han sido explicados la forma de calcularlos y su incidencia en el resultado de la Residencia modificando el nivel tanto de ingresos como de gastos, se procede a presentar La Cuenta de Resultados referente al escenario Pesimista.

Tabla 21: CUENTA DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
1. IMPORTE DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	0,00 €	1.316.750,00 €	2.251.550,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €
b) Prestación de servicios	0,00 €	1.316.750,00 €	2.251.550,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €	2.391.600,00 €
6. GASTOS DE PERSONAL	0,00 €	-751.772,42 €	-1.080.797,95 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €	-1.127.071,70 €
7. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	0,00 €	-284.524,15 €	-491.914,97 €	-489.249,27 €	-487.249,27 €	-485.249,27 €	-483.249,27 €
Publicidad	0,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	12.000,00 €	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €
Dietas	0,00 €	191.625,00 €	352.833,33 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €	365.000,00 €
Vestuario	0,00 €	3.541,50 €	5.334,69 €	5.595,00 €	5.595,00 €	5.595,00 €	5.595,00 €
Material de Oficina	0,00 €	825,00 €	1.412,50 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Material Sanitario	0,00 €	2.750,00 €	4.708,33 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Material de Limpieza y Lavandería	0,00 €	11.148,65 €	27.533,78 €	20.270,27 €	20.270,27 €	20.270,27 €	20.270,27 €
Telefonía Fija	0,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Telefonía Móvil	0,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Mantenimiento	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Jardinería	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Gastos Electricidad	0,00 €	16.500,00 €	28.250,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Gastos Gas	0,00 €	19.250,00 €	32.958,33 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Servicio Técnico de Informática	0,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €	6.084,00 €
Seguros	0,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Gastos de primer establecimiento (año 0)	-113.125,33 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
8. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0,00 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-135.426,80 €	-126.780,30 €	-126.780,30 €
9. IMPUTACIÓN DE LA SUBVENCIÓN	16.623,20 €	18.585,22 €	18.585,22 €	18.585,22 €	18.585,22 €	17.461,17 €	17.461,17 €
A.1 RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	-96.502,13 €	163.611,85 €	561.995,50 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
BASE IMPONIBLE	0,00 €	67.109,72 €	561.995,50 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
19. IMPUESTO SOBRE BENEFICIOS	0,00 €	-10.066,46 €	-84.299,33 €	-164.609,36 €	-165.109,36 €	-167.489,98 €	-167.989,98 €
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-96.502,13 €	153.545,39 €	477.696,18 €	493.828,09 €	495.328,09 €	502.469,93 €	503.969,93 €

Fuente: Elaboración Propia

8.2- FLUJOS DE CAJA

Tras haberse presentado las Cuentas de Resultados para ambos escenarios, se procede a la elaboración de los Flujos de Caja, necesarios para el cálculo final del VAN y el TIR.

Se va a seguir la metodología del método INDIRECTO para el cálculo de los FC, de manera que el procedimiento será el siguiente: en el año cero se debe incluir con signo negativo el importe del desembolso inicial que se ha realizado para la puesta en marcha del negocio, y en signo positivo el montante total de la subvención que ha sido recibida (la suma de la subvención de las oficinas del ADER y la subvención del ayuntamiento).

Se considerado que en el año 0 es cuando se conceden las subvenciones, pero no tiene por qué ser obligatoriamente la imputación de la subvención en el año 0, puede concederse en cualquier momento del horizonte temporal.

En el resto de años del horizonte temporal se parte del BAIT, dato extraído de las Cuentas de Resultados anteriormente calculadas, y a este se le restará el Impuesto de Sociedades.

El tratamiento de las subvenciones, tanto de las aplicadas en un año concreto relativas a la explotación como las que se han ido imputando anualmente al mismo ritmo amortizativo que el inmovilizado, y el tratamiento de las amortizaciones es algo más complejo.

Al no tratarse ni de una entrada ni salida de dinero efectiva de la empresa, pero al haberse incluidos en el BAIT, para el cálculo de los Flujos de Caja se trataran de manera inversa a lo realizado en la Cuenta de Resultados (se sumará la amortización y se restarán las subvenciones). De esta manera lo que se consigue es que el impacto tanto de la amortización como de la subvención sea nulo, puesto que al sumar y restar se esta anulando su efecto.

En el último año del horizonte temporal de la sociedad se considera el valor de venta el Valor Neto Contable del inmovilizado de la Residencia, reseñar que aquel inmovilizado que tiene una vida fiscal inferior a 6 años (Equipos Informáticos y Lencería) al amortizarse a un ritmo de un 25% anual¹¹ van a tener una vida útil de 6 años, para venderlos junto al resto del inmovilizado en el año 6.

Del mismo modo que en el cálculo del VNC¹² se resta la cuantía pendiente de amortizar del inmovilizado, también se restará del importe del inmovilizado la cuantía pendiente de la subvención, ya que si esta al concederse supuso un “menor coste para la empresa”, en el momento de la venta se tiene que quitar del valor de venta para no beneficiarse de su efecto doblemente.

¹¹ Tablas de coeficientes de amortización lineal. Agencia Tributaria, 2019

¹² VNC: Siglas de “Valor Neto Contable”

Tabla 22: Flujos de Caja escenario OPTIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
+ BAIT	-96.502,13 €	381.190,79 €	646.437,45 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
- IMPUESTOS	0,00 €	-42.703,30 €	-96.965,62 €	-164.609,36 €	-165.109,36 €	-167.489,98 €	-167.989,98 €
- ADQUISICIÓN DEL ACT. FIJO	-4.503.499,87 €						
+ AMORTIZACIÓN		135.426,80 €	135.426,80 €	135.426,80 €	135.426,80 €	126.780,30 €	126.780,30 €
- IMPUTACIÓN SUBVENCIÓN	-16.623,20 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-17.461,17 €	-17.461,17 €
+ COBRO SUBVENCIÓN	547.150,32 €						
+ VALOR NETO CONTABLE							3.236.296,20 €
- SUBVENCIÓN PENDIENTE							-407.430,11 €
FLUJO NETO DE CAJA	-4.052.851,68 €	455.329,08 €	666.313,42 €	610.669,67 €	612.169,67 €	611.789,06 €	3.442.155,14 €

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Flujos de Caja escenario PESIMISTA

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
+ BAIT	-96.502,13 €	163.611,85 €	561.995,50 €	658.437,45 €	660.437,45 €	669.959,90 €	671.959,90 €
- IMPUESTOS		-10.066,46 €	-84.299,33 €	-164.609,36 €	-165.109,36 €	-167.489,98 €	-167.989,98 €
- INVERSIÓN EN ACT. FIJO	-4.503.499,87 €						
+ AMORTIZACIÓN		135.426,80 €	135.426,80 €	135.426,80 €	135.426,80 €	126.780,30 €	126.780,30 €
- IMPUTACIÓN SUBVENCIÓN	-16.623,20 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-18.585,22 €	-17.461,17 €	-17.461,17 €
+ COBRO SUBVENCIÓN	547.150,32 €						
+ VALOR NETO CONTABLE							3.236.296,20 €
- SUBVENCIÓN PENDIENTE							-407.430,11 €
FLUJO NETO DE CAJA	-4.052.851,68 €	270.386,98 €	594.537,76 €	610.669,67 €	612.169,67 €	611.789,06 €	3.442.155,14 €

Fuente: Elaboración Propia

8.3- CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD (VAN y TIR)

Finalmente, para determinar si el proyecto acometido es rentable o no, se necesita desarrollar el cálculo del VAN¹³ y del TIR¹⁴; para ello se utilizarán los Flujos de Caja calculados en las tablas 22 y 23 para ambos escenarios.

Para poder calcular el VAN, se necesita aplicar una tasa de descuento o actualización “k”, que se va a calcular a través de un Coste Medio Ponderado.

Para el cálculo de dicha tasa de descuento se va a utilizar el coste de la financiación ajena que nos ha ofrecido el Banco Sabadell (1.45%), y la rentabilidad del capital propio, es decir, la rentabilidad mínima que los socios esperan obtener del capital que han aportado, la cual esperan los socios que sea del 5%.

¹³ Valor Actual Neto

¹⁴ Tasa Interna de Retorno

Si calculamos “k” con los datos facilitados, haciendo una Media Aritmética Ponderada:

	CAPITAL PROPIO	FINANCIACIÓN	TOTAL
IMPORTE	3.000.000,00 €	2.586.116,49 €	5.586.116,49 €
PROPORCIÓN	0,53705	0,46295	1
PORCENTAJE	5%	1,45%	-

Multiplicando cada porcentaje por su peso correspondiente, obtenemos una $k=3,36\%$

De manera que 3.36% es la tasa de descuento o actualización que se va a utilizar para el cálculo del VAN.

Primero se calculará y analizará los resultados obtenidos en el VAN y el TIR para el escenario Optimista, y seguidamente para el escenario Pesimista.

●Escenario OPTIMISTA

Cálculo del VAN

$$VAN = -4.052.851,68 + \frac{455.329,08}{(1.0336)^1} + \frac{666.313,42}{(1.0336)^2} + \frac{610.669,67}{(1.0336)^3} + \frac{612.169,67}{(1.0336)^4} + \frac{611.789,06}{(1.0336)^5} + \frac{3.442.155,14}{(1.0336)^6}$$

$$VAN = 1.442.407,06 \text{ €}.$$

El resultado del cálculo del VAN nos arroja una cantidad positiva, la interpretación de esto es que el proyecto en el escenario positivo es rentable, dado que si el VAN hubiese sido negativo la interpretación que hubiese tenido es que no era un proyecto en el que invertir puesto que no iba a ser rentable para los socios.

No obstante, la rentabilidad de una inversión se tiene que estudiar de manera conjunta con el dato que aporte el TIR, de manera que a continuación se calcula la Tasa Interna de Rendimiento para el escenario optimista

Cálculo del TIR

$$TIR = -4.052.851,68 + \frac{455.329,08}{(1+K)^1} + \frac{666.313,42}{(1+K)^2} + \frac{610.669,67}{(1+K)^3} + \frac{612.169,67}{(1+K)^4} + \frac{611.789,06}{(1+K)^5} + \frac{3.442.155,14}{(1+K)^6}$$

$$TIR = 10,69 \%$$

El dato del TIR aporta información sobre cuál es la tasa de descuento del proyecto, cuando este tiene un VAN igual a cero, de manera que si la tasa de descuento del proyecto (VAN) se encuentra por debajo del TIR estamos ante un proyecto rentable, siendo el caso contrario si tiene una tasa de descuento superior al TIR.

En el proyecto de la residencia, cuando se encuentra actuando en el escenario optimista, tanto el VAN (al ser una cantidad positiva) como el TIR (se encuentra por encima del VAN) muestran que es rentable invertir en el proyecto.

- Escenario PESIMISTA

Cálculo del VAN

$$VAN = -4.052.851,68 + \frac{270.386,98}{(1.03625)^1} + \frac{594.537,76}{(1.03625)^2} + \frac{610.669,67}{(1.03625)^3} + \frac{612.169,67}{(1.03625)^4} + \frac{611.789,06}{(1.03625)^5} + \frac{3.442.155,14}{(1.03625)^6}$$

$$VAN = 1.196.292,03 \text{ €}$$

Cálculo del TIR

$$VAN = -4.052.851,68 + \frac{270.386,98}{(1+K)^1} + \frac{594.537,76}{(1+K)^2} + \frac{610.669,67}{(1+K)^3} + \frac{612.169,67}{(1+K)^4} + \frac{611.789,06}{(1+K)^5} + \frac{3.442.155,14}{(1+K)^6}$$

$$TIR = 9,30 \%$$

Tras el cálculo del VAN y del TIR en el escenario pesimista, el análisis de los resultados es que en este escenario también es rentable el llevar a cabo la inversión en el proyecto de la residencia, puesto que el VAN que se obtiene es positivo y el TIR es superior al VAN.

A modo de conclusión final en el estudio de viabilidad del proyecto, se puede afirmar que en ambos escenarios es rentable emprender un proyecto de inversión para abrir la Residencia Los Lirios.

A los cálculos del VAN y del TIR, se les puede introducir la incertidumbre o variable Riesgo, para tener más en cuenta el factor de la incertidumbre que tiene la apertura de un nuevo negocio.

Para realizar esto, a la tasa de actualización que se ha calculado anteriormente (3.36%) se le añade una prima de riesgo, obteniendo un nuevo interés al que se denominará “s”.

$$S = k + \text{Prima de Riesgo}$$

Atendiendo al valor que tiene la Prima de Riesgo¹⁵ de España a 25/01/2020 de 1.80%, aunque se aumentará a 2% aumentando más este efecto y cerciorar que efectivamente la inversión es rentable.

Aplicando la nueva tasa de actualización del 5.36% los datos serían:

Para el escenario Optimista
VAN: 986.069,14 €

TIR: 10,69%

Para el escenario Pesimista
VAN: 745.877,13 €

TIR: 9.30%

Tanto en el escenario Optimista como en el Pesimista, el VAN sale positivo y el TIR es superior a la tasa de actualización con riesgo (5.36%) por lo que se demuestra que incluso con la introducción del riesgo sigue siendo una inversión rentable.

¹⁵ Cotización de la Prima de Riesgo de España real 25/01/2020. *Infobolsa.es*

9. CONCLUSIONES

El fin último del informe era determinar la viabilidad de emprender una inversión para la apertura de la Residencia de ancianos “Los Lirios”, para ello se ha elaborado un extenso análisis de mercado, el estudio de la localización óptima donde emplazar la residencia y lo más importante, un plan financiero y de viabilidad económica de la inversión.

A través del estudio de mercado queda más que patente la necesidad que existe en el mercado de apertura de nuevas residencias de ancianos, habiendo una demanda que es muy superior a la oferta actual.

La puesta en marcha del proyecto está legitimada por el estudio de viabilidad, el cual aporta una rentabilidad positiva en la inversión indistintamente del escenario en el que se encuentre la residencia, ya sea en el optimista o en el pesimista.

En cada ejercicio se obtienen unos beneficios después de impuestos de 200.000€ el primer año y de 500.000€ el sexto año, esto supone que alrededor del 15% de la facturación del primer año es beneficio neto para la residencia, incrementándose dicho beneficio año tras año.

Estas cifras no solo permiten afirmar el buen devenir de la residencia, teniendo unos resultados positivos y pudiendo hacer frente a las obligaciones financieras; sino que abre una nueva posibilidad de reinvertir los beneficios en emprender nuevos proyectos de aperturas de residencias que permitan prestar el servicio que tanto demandan en el mercado.

Es importante remarcar que la elaboración del Plan Financiero como de las Cuentas de Resultados, han seguido las cifras e importes legalmente establecidos en cuanto salarios, ratios y presupuestos que seguiría cualquier residencia en su apertura en el mercado real, lo que proporciona una visión real y veraz sobre el proyecto.

Y para terminar el informe se parafraseará a uno de los mayores expertos en inversión del mundo Warren Buffet, el cual afirmaba que: *“Invierta en un negocio que hasta un tonto pueda dirigir, porque algún día un tonto lo hará”*.

BIBLIOGRAFIA

- Abellán Gracia, A, et al.,(2019). Un perfil de las personas mayores en España 2019. *Informes envejecimiento en Red*, 22, p.5-6.
- Agencia Tributaria. “Tabla de coeficientes de amortización lineal”. Recuperado de: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml. (Consulta 12/10/2019).
- Ayuntamiento de Logroño. Padrón Municipal. Recuperado de: <http://www.xn--logroo-0wa.es/wps/portal/web/inicio/unidadesMunicipales/estadistica/poblacion> (Consulta 10/10/2019).
- Ayuntamiento de Logroño. Subvenciones Emprendedores. Recuperado de: <http://www.xn--logroo-0wa.es/wps/portal/web/inicio/unidadesMunicipales/empleoComercio/subvenciones> (Consulta 15/11/2019).
- Blasco Tomás, Y. (2008), (2008). *Manual de Dirección Financiera I. Inversiones*. Universidad de La Rioja. Servicios de Publicaciones.
- Boletín Oficial de La Rioja (BOR). Decreto 18/2011, de 11 de marzo, por la que se establece el sistema de ingreso en las residencias de personas mayores propias y concertadas con la comunidad autónoma de La Rioja.
- Decreto 15/2014, de 4 de abril, por el que se modifica, el Decreto 18/2011, de 11 de marzo, por el que se regula el sistema de acceso al servicio público de atención residencial y al servicio público de estancias temporales residenciales para personas mayores grandes dependientes y dependientes severos del Sistema Riojano para la Autonomía Personal y la Dependencia
- Diario La Rioja. Publicación 23/09/2018. “Distribución de plazas en las residencias de Logroño y ciudades cercanas” (Consulta 23/09/2018).
- Diario La Rioja. 23/09/2018. “Distribución de plazas ofertadas por los Centros Residenciales”. (Consulta 23/09/2018).
- Documentación real sobre un caso de aprobación de Grado de Dependencia y concesión de una plaza concertada en una residencia privada.

- Infobolsa. Prima de riesgo de España. Recuperado de: <https://www.infobolsa.es/prima-riesgo/espa%C3%B1a> (Consulta 25/01/2020).
- Informe de localización. Proyectarte Rioja S.L. Oficina Técnica. Consulta y elaboración informe 22/12/2019.
- Instituto Nacional de Estadística (INE Base). Estadística del Padrón Continuo a 1 de Enero de 2016. Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales). Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/e245/p05/a2016/10/&file=00004001.px&L=0> (Consulta 10/10/2019).
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades. Artículo 29. El tipo de gravamen. Última modificación 29 de Diciembre de 2018.
- Oficina de Servicios Sociales. Trámites y procedimientos para la apertura de una Residencia de Ancianos. Recuperado de: <https://www.larioja.org/oficina-electronica/es?web=&proc=03207>.
- Orden 10/2001 de 1 de agosto (BOR DE 14/8/01), por la que se establece el sistema de ingreso en las Residencias de Personas Mayores propias y concertadas con la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Orden 16/2001, de 30 de noviembre, de la Consejería de Salud y Servicios Sociales por la que se modifica la orden 12/2001 de 4 de septiembre de la Consejería de Salud y Servicios Sociales por la que se determina el precio público de los centros residenciales de personas mayores propios y concertados con la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Presupuesto de Obra. Aransa Construcción y Obra Civil SA.
- Presupuestos Equipamiento. Empresas colaboradoras.
- Procedimientos para la constitución de una Sociedad Limitada. Recuperado de: <https://gestron.es/como-crear-una-sociedad-limitada-desde-cero/> (Consulta 5/11/2019).